اطلق العنان لامكانات منظتمك

من التعقيد الي البساطة

Simon Collinson & Melvin Jay

FROM COMPLEXITY TO SIMPLICITY



أطلق العنان لإمكانات منظمتك

من التعقيد إلى البساطة

حقوق الطبعة الإنجليزية

English Edition Copyrights

palgrave
macmillan

First published 2012 by PALGRAVE MACMILLAN
Palgrave Macmillan in the UK is an imprint of Macmillan Publishers Limited, registered in England, company number 785998, of Houndmills, Basingstoke, Hampshire RG21 6XS.

حقوق الطبعة العربية

عنوان الكتاب: أطلق العنان لإمكانيات منظمتك .. من التعقيد إلى البساطة

تأليف: Simon Collinson & Melvin Jay

ترجمة: شيماء السعدني

الطبعة الأولى

سنة النشر: 2016

الناشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر
8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر

Arab group

تليفون : 23490242 (00202)
فاكس : 23490419 (00202)
الموقع الإلكتروني www.arabgroup.net.eg
E-mail: info@arabgroup.net.eg
E-mail: elarabgroup@yahoo.com

Simon ،Collinson
عنوان الكتاب: أطلق العنان لإمكانيات منظمتك .. من التعقيد إلى البساطة / تأليف: Simon Collinson & Melvin Jay ، ترجمة: شيماء السعدني - القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2016 - ط1
359 ص : 24x17 سم.
الترقيم الدولي : 978-977-722-017-0
1- الإدارة
أ- جاي ميلفين (مؤلف مشارك)

ديوي: 658
رقم الإيداع : 2015/21860

حقوق النشر:

تنويه هام:



"تمت ترجمة هذا الكتاب بمساعدة صندوق منحة معرض الشارقة الدولي للكتاب للترجمة والحقوق"

أطلق العنان لإمكانات منظمتك !

من التعقيد

إلى البساطة

تأليف

Simon Collinson & Melvin Jay

ترجمة

شيماء السعدني

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2016

المحتويات

مقدمـة

التعقيد هو أحد أكبر العوائق التي تحول دون النجاح في المنظمات الكبيرة، ولكـن عـلى الرغم من هذه الحقيقة، فلا يوجد سوى القليل من الأبحـاث الأكاديميـة حـول أسـباب هـذه المشكلة المتفاقمة ونتائجها. وبالمثل، فلا يوجد سـوى القليـل للغايـة مـن الكتـب أو الأبحـاث العلمية التي تقدم نصائح عملية حول كيفية مواجهة القادة والمـديرين في المـنظمات الكبـيرة لهذه المشكلة.

يجمع هذا الكتاب بين رؤى أبحاثنا الأكاديميـة وخبرتنـا العمليـة وبـين أمثلـة ذات صـلة حول التعقيد في العمل من منظمات حـول العـالم. فهـو يعكـس اهتمامنـا الشـخصي المتبـادل بشأن قضية التعقيد الهائلة - وطموحنا المهني لتقديم المساعدة في تطوير إدارة الأعمال. (كما أن تحرير هذا الكتاب أوضح لنا أن الأشخاص الأكـاديميين لـيس لـديهم احتكـار للنظريـة وأن الأشخاص التنفيذيين ذوي الخبرة ليس لديهم احتكار للممارسة.)

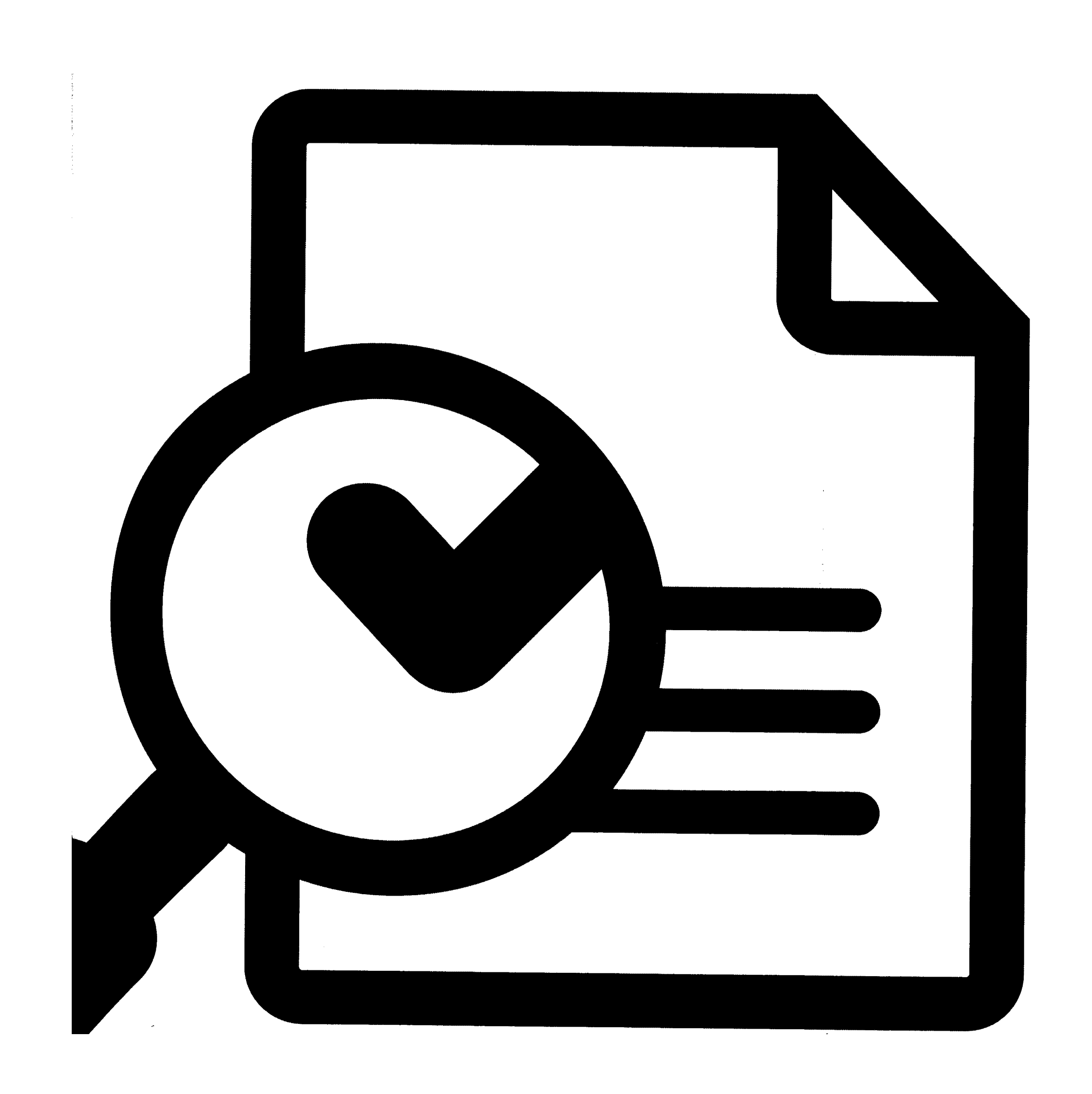
نأمل أننا سوف نتفق على أن هذا الكتاب يقدم إضافة إلى مجموع التفكير حول تحـدي التعقيد. كما نأمل أيضًا أن تجد خطوات عملية ليس فقط لتجعـل منظمتـك أكـثر ربحًـا، بـل أيضًا لجعلها مكانًا أفضل للعمل.

شكر وتقدير

ساهم العديد من الأشخاص في هذا الكتاب، ولكننا نرغب في توجيه الشكر على وجه التحديد لزملائنا في العمل وأصدقائنا، أليستير، أشـلي، ديفيـد، كيفـين، جـيس وبيـتر عـلى مسـاهماتهم ودعمهم الذي لا يقدر بثمن. أوجه شـكرً خاصًـا لأنالينـا عـلى أعـمال التصـميم المبهـرة التـي قدمتها.

الفصل الأول

أسباب التعقيد ونتائجـه



لقد أصبح التعقيد أحد أكبر العوائق نحو النجاح في المنظمات العالمية الكبرى. وسواء أتعلم ذلك باعتباره حقيقة، أم أنك تشعر بذلك فحسب، فإن التعقيد يقلل من أرباحك ويُبطؤك ويسبب الأذى لموظفيك ولدوافعهم داخل منظمتك.

إن التحديات مثل الاضطراب الاقتصادي وتغيرات الفهم في احتياجات العميل والتكيف مع الاقتصادات الناشئة وتقديم منتجات أو خدمات جديدة مبتكرة بنجاح والتعامل مع التغير المنتظم وإيجاد موهبة والحفاظ عليها لهي قضايا كبيرة كافة تشغل أذهان قادة الشركات. ومن خلال دمج تلك الأمور مع بيئة تنافسية معقدة، فأي من الشركات تحتاج إلى الاستجابة المستمرة من أجل تحقيق النجاح.

وعلى الرغم من ذلك، فإن المديرين والقادة في الوقت الحالي يزدادون انشغالاً بالمعركة الداخلية ضد التعقيد الهائل للإدارة الفعالة لمنظماتهم على أساس يومي. بعبارة أخرى، فإن التعقيد الداخلي في الوقت الحالي يُعد أحد التحديات الضخمة التي تمنع المنظمات من الوصول إلى الإمكانات المادية والبشرية الحقيقية.

وفي ظل معرفة حجم مشكلة التعقيد ومداها، فإنه من المدهش أن نجد القليل من الأبحاث الأكاديمية الجيدة لمساعدتنا على فهم تلك المشكلة - ومن المدهش أيضًا إيجاد القليل من النصائح العملية حول ما ينبغي القيام به حيال تلك المشكلة.

لذا، فإن هدفنا البسيط يتمثل في دمج الأبحاث الأكاديمية القوية مع بعض من الخبرات العملية والأدوات الفريدة التي سوف تساعدنا في فهم التقعيد - ولكن، الأهم من ذلك، هو أننا نرغب في أن نُعلمك أن باستطاعتك التعرف على أنواع التعقيد التي تواجهك وتكلف شركتك الكثير من الأموال وإزالتها.

يعلم الجميع شركة نوكيا - حيث إنها تُعد مثالاً جيدًا لنبدأ به. ليس هناك شك في أن هذه الشركة التي كانت عظيمة في يوم ما قد أضاعت الفرصة عندما تحولت أسواق المستهلكين إلى الهواتف الذكية. ولكن، لم تكن تلك نتيجة اختيار استراتيجي غير موفق فحسب؛ بل كانت هناك علامات على أن الشركة قد فقدت طريقها بالفعل قبل اتخاذها هذا المنعطف الخاطئ. فقد شرعت في سلسلة من عمليات الاستحواذ، حيث كانت تبني محفظة منتجات متنوعة على نحو متزايد من خلال استثماراتها في مجال البرمجيات والمحتوى والخدمات،

التي كانت جميعها تعمل على إضافة المزيد من التعقيد، ولكن من دون قيمة. وفي الآونة الأخيرة، أدت القيادة الجديدة وإعادة الهيكلة التنظيمية إلى تفاقم المشكلة بدلاً من حلها. لذا، أصبحت نوكيا أكثر تعقيدًا على نحو متزايد وأقل ربحًا.

بينما كانت شركة نوكيا "النجم الساقط" المفضل بالنسبة للإعلام التجاري، فإن تجربتها مع التعقيد الساحق معروفة لدى شركات عبر كافة قطاعات الصناعة.

نحن نعلم أن البيئة التنافسية أصبحت أكثر تعقيدًا واضطرابًا، كما أنها غير متوقعة، فيما لا يتمتع المديرون الكبار سوى بالقليل من التحكم في الاتجاهات الأساسية أو أنه ليس لديهم القدرة في التحكم في الاتجاهات الأساسية على الإطلاق، بدءًا من العولمة إلى الأسواق المجزأة على نحو متزايد إلى التغير التكنولوجي. إن أكثر أنواع التعقيد تدميرًا، على الرغم من ذلك، يأتي من الداخل. فهناك المزيد من المنتجات والخدمات، والمزيد من المبادرات الاستراتيجية والمزيد من الأقسام التخصصية والمزيد من الطبقات الإدارية والمزيد من العمليات والإجراءات والتقارير والاجتماعات ورسائل البريد الإلكتروني - إلى أن يغرق الأشخاص في ذلك كله. فالأشخاص في شركاتهم يعانون من التعقيد المكلف - ولكنهم أيضًا (عادة من دون معرفة ذلك) هم السبب الرئيسي لذلك التعقيد المكلف. وهنا يأتي مكان كل شخص في المنظمة بإمكانه التصرف، وبحاجة للمساعدة على تبسيط الأمور - وهذا ما يدور كتابنا حوله.

1- التعقيد والبساطة

في مجال الأعمال التجارية، يُعد التعقيد بمثابة حقيقة بالحياة. فالأشياء تميل لأن تبدأ على نحو بسيط، ولكن سريعًا ما تُصبح أكثر تعقيدًا، لعدد من الأسباب. فعندما تطورت صناعة السيارات مع بداية التسعينات من القرن العشرين، على سبيل المثال، كان باستطاعة مالكي السيارات الطموحين شراء نوع واحد من سيارات فورد، طراز T، في أي لون أرادوه، طالما أنها سوداء - حسبما ذكر هينري فورد ذلك في تعليقه. ولكن مثل هذه البساطة لم تدم طويلاً. فعلى الفور، قدم ألفريد سلون، رئيس شركة جنرال موتورز ومديرها التنفيذي، مجموعة متنوعة من نماذج السيارات وعلاماتها التجارية بأسعار مختلفة - بما في ذلك بويك، وكاديلاك وشيفرولية وبونتياك - بالإضافة إلى هيكل تنفيذي أكثر تعقيدًا، ليحول السوق إلى ذلك الاتجاه.

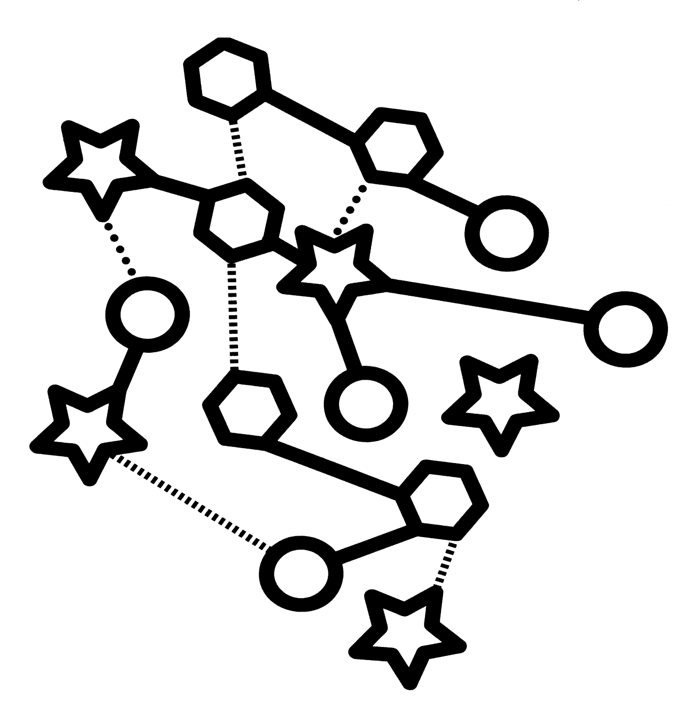
بإمكانك القول أن ذلك كان تطورًا طبيعيًا لنمط العمل التجاري، حيث كان مدفوعًا بالفرص التكنولوجية والممارسات الجديدة للإدارة والتنوع المتزايد في احتياجات العملاء. فالتعقيد الخارجي يدفع بدوره التعقيد الداخلي.

سوف نعود لذلك سريعًا. أولاً، ينبغي علينا محاولة تعريف التعقيد والبساطة على نحو يسير.

ما الذي نعنيه بلفظة التعقيد؟

على الرغم من أننا استخدمناها باعتبارها نقطة بدء، فإن الأبحاث الأكاديمية الحالية تُعد ضعيفة على نحو واضح بشأن هذا الموضوع. وعلى الرغم من نطاق النظريات والدراسات الخاصة بالتعقيد، فإنه من المدهش أن القليل من الأعمال التجارية والأساتذة الأكاديميين في علم الإدارة قد استخدموا هذا المنهج لفهم ما يؤثر على أداء الشركات.

وبالنسبة لتعريفنا الحالي للتعقيد، فإننا نستوحي من دراسات حول "أنظمة تكيفية معقدة". وقد يبدو ذلك ضخمًا إلى حد ما، ولكنه يُعد مفيدًا بالنسبة لنا - فيما يبدو المديرون الكبار الذين عملنا معهم حول مشروعات البساطة قد فهموا ذلك سريعًا.



تعريف عملي للتعقيد

التعقيد = عدد المكونات في نظام + تنوع العلاقات بين تلك المكونات + مساحة التغيير لكل من المكونات والعلاقات.

يُعد هذا التعريف مفيدًا، حيث إنه من الممكن تطبيقه على معظم أنظمة الأعمال التجارية، على أي مستوى: بدءًا من شركات في سلسلة توريدات، أو أقسام فنية في شركة أو آلات في خط إنتاج أو أشخاص في منظمة. في الواقع، بإمكانك النظر إلى أي نظام معقد، والتعرف على ما إذا كان ذلك التعقيد الشامل مدفوعًا من خلال عدد من المكونات، أو مدى التغير أو مزيج من تلك العوامل. بمجرد أن تعرف نوع التعقيد الذي تتعامل معه، فإن الحل لمشكلة التعقيد يُصبح أكثر وضوحًا.

من الواضح أن عدد المكونات أمرًا مهمًا. وغالبًا ما تكون الأنظمة الكبيرة أكثر تعقيدًا - ولكن من الممكن أن يكونوا أكثر دقة. وللتمييز بين ما هو مُعقد وما هو دقيق، فإننا بحاجة لفهم العلاقات بين المكونات ومعدل تغير كل منها. فنظام الطائرة هو نظام دقيق، يحتوي على العديد من الأجزاء المترابطة وأنظمة التحكم التفاعلي. ولكن هناك مستوى عالٍ من التنبؤ فيما يتعلق بكيفية استجابة النظام بأكمله، سواء للتغيرات في الظروف الخارجية (الرياح أو الضغط أو الحرارة) أو الظروف الداخلية (البضائع أو الأشخاص أو عربات المشروبات المتحركة) أو الضوابط (دفع المحرك، الجنيحات، المصاعد، وغيرها). هذا جيد - خاصة للأشخاص الذين يسافرون بالطائرات بانتظام.

تتسم الأنظمة المعقدة بالتنوع، والغموض وعدم التنبؤ بالنتائج النسبية للمدخلات أو التغيرات في الظروف. فالتفاعل الخاص بثلاثة أبعاد - عدد المكونات واختلاف العلاقات وسرعة التغير في كل منهم - يعني أنه لا يمكننا إخبار ما يُمكن لنظام معقد القيام به. ويعني ذلك أيضًا أن التحكم فيه أصبح أكثر صعوبة.

وباعتبار ذلك قاعدة عامة، فإنه كلما ازداد عدد الأشخاص في أي نظام، كلما ازداد قدر تعقيده.

من المحتمل أننا جميعًا نعلم الأسباب وراء ذلك.

فنحن باعتبارنا أفرادًا، بعيدون عن "المكونات" المنطقية والمستقرة التي يُمكن التنبؤ بها،

التي من شأنها أن تلائم عالم الاقتصاد المتوسط. وفي المجمل، في المنظمات، نحن نمثل مصدر التنوع والغموض وعدم التنبؤ بالنتائج. في الحقيقة، معظم المنظمات تُشبه مجموعة من أخطاء مبدأ "افعلها بنفسك" بدلاً من كونها تُشبه هرمًا منظمًا.

بالنسبة لكل منا على حدة، وبالنسبة للمجموعات التي ننتمي إليها، فإن حاجتنا للتميز والريادة وبعض القدر من التحكم تدفع "التنوع المحلي". فالتنظيم الذاتي يُعد بمثابة مؤشر تعريفي للحياة ذاتها. (ولكنه من الممكن أن يخلق حالة من الفوضى عندما تحاول إدارة عمل تجاري.) فعندما تضاعف ذلك التنوع المحلي ومن ثم تأخذ في الاعتبار النطاق الضخم من العلاقات المترابطة والاعتمادات المتبادلة في المنظمات، فإنك تبدأ في رؤية الأسباب التي تجعل التواصل والتنسيق والتحكم أمورًا صعبة للغاية. إن تسخير قدرات كافة الأشخاص في أي عمل تجاري لتحقيق مجموعة واحدة من الأهداف هو التحدي الرئيسي للتعقيد.

فبالنسبة لأي عمل تجاري، قد يكون التعقيد أمرًا مُحيرًا ومن الممكن أن يصبح تعجيزيًا.

ماذا نعني بكلمة بساطة؟

من الصعب أيضًا تعريف البساطة، ولكن تُقدم بعض الاقتباسات الشهيرة المكونات الأساسية المفيدة حيال تعريف بساطة الأعمال التجارية:

"ينبغي آن يتم القيام بالأمور على نحو بسيط قدر المستطاع، ولكن ليس أكثر بساطة."
ألبرت أينشتاين

"إن القدرة على التبسيط تعني إلغاء الأمور غير الضرورية، بحيث تبرز كافة الأمور الضرورية".
هانز هوفمان

في الأعمال التجارية، بينما تُصبح الأمور أكثر تعقيدًا، فإن منظمتك سوف يكون لديها المزيد والمزيد من المكونات، تنوع هائل من المكونات، والمزيد من الروابط ومستويات أعلى من التغيير. فبعض من تلك الأمور سوف تخلق قيمة، ولكن بعضها الآخر لن يفعل ذلك. والأسوأ من ذلك هو أن الأنشطة التي لا تُضيف قيمة سوف تتسبب في التشويش عليك وتُشغل وقتك، فيما سوف تُشتت طاقتك بعيدًا عن الأنشطة الأكثر أهمية التي تُعد ضرورية لنجاحك. وبمعنى آخر، فإنه بينما تُصبح منظمتك أكثر تعقيدًا، فإنه سوف يكون من الأصعب رؤية الموقف ككل، حيث إنك سوف تضيع ضمن التفاصيل.

تعريفنا للبساطة: البساطة في العمل التجاري تكون موجودة عندما يكون لديك العدد الصحيح للمكونات الضرورية والروابط لتحقيق نتيجة ناجحة. فلا أكثر من ذلك ولا أقل. التعقيد عكس ذلك.

ونتيجة لهذا، فإن أحد الموضوعات الرئيسية في كتابنا - وتعويذة للشركات التي نعمل معها - هو أن: البساطة تُضيف قيمة!

التعقيد الخارجي والداخلي

في هذا الكتاب، يقل اهتمامنا بالطائرات، بينما يزداد فيما يتعلق بالشركات التجارية. لذا، فإننا نتحدث عن التعقيد الخارجي والداخلي خاصة فيما يتعلق بالشركات. فالشركات تنجح، أو أنها تنجو ببساطة في بيئات تنافسية معقدة مليئة بالفرص والتهديدات التي ينبغي عليهم الاستجابة إليها باستمرار.

يُعد الاقتصاد العالمي بمثابة بيئة معقدة متزايدة بحيث تجري فيها الأعمال التجارية. فالتنوع في احتياجات العميل وأجزاء السوق له بُعد واحد فقط. يواجه المديرون التنفيذيون العديد من مصادر التعقيد: العولمة؛ التغيرات الديمغرافية؛ التغيرات المناخية والبيئية؛ مخاطر سياسية؛ تغيرات في المنتج والعملية وتكنولوجيات المعلومات؛ وتيرة الابتكار؛ منافسين جدد؛ واقتصادات ناشئة.

وخلال هذا الكتاب، سوف نركز على التعقيد الداخلي، لسببين واضحين متصلين: (1) أخبرنا مديرون في الشركات التي كنا نعمل بها أن ذلك السبب وراء اهتمامهم بالقيام بشيء ما بهذا الشأن؛ (2) لا يوجد الكثير بإمكاننا فعله، أو بإمكانهم فعله لتبسيط العالم. ومن المهم معرفة



الشكل *1.1*: البساطة والتعقيد

أن التعقيد الخارجي والداخلي كليهما مترابطان بقوة. وغالبًا ما ينشأ التعقيد الداخلي باعتباره طريقة للتكيف مع التعقيد الخارجي.

فعلى سبيل المثال، إذا تناولنا العدد المتزايد من الأنظمة، والتنوع المتزايد للبيئات التنظيمية حول العالم ومعدل تغيراتها. يأتي ذلك في مقدمة استطلاع أجرته شركة KPMG (2010)، وفي المرتبة الثانية ضمن استطلاع أجرته وحدة "إيكونوميست" للمعلومات (EIU، 2011) حول الأسباب الرئيسية للتعقيد. وردًا على ذلك، اضطرت شركات إلى رفع قدر الوقت والجهد والأشخاص والأموال التي لديها كي تستثمرها التزامًا بذلك. فهياكلهم الداخلية وأنظمتهم وعملياتهم وإجراءاتهم ذات الصلة بالالتزام قد أصبحت أكثر تعقيدًا.

وعليه، فقد أدى ذلك إلى المزيد من التفاعلات والمزيد من التواصل والمزيد مـن الاجتماعـات، والمزيد من رسائل البريد الإلكتروني لفرز قضايا الامتثال التنظيمي. لـذا، فـإن التغـير الخـارجي يُحفز التغير الداخلي.

وبصورة أعم، فإن 70% مـن المسـتجيبين للمسـح الـذي أجرتـه وحـدة "إيكونوميسـت" للمعلومات (EIU، 2011) رأوا التعقيد باعتباره "أحد أكبر التحديات التـي تواجههـا الشركـة". بينما ذكر 94% منهم أن "التعقيد الإداري مهم لنجاح شركتي".

إن مقياس التعقيد الذي يواجه المنظمات وحدها يمثل تحديًا كبيرًا. فهو يـدفع إلى قـدر أكبر من عدم اليقين وعدم التنبؤ، فيما يُزيد من صعوبة اتخاذ القرار. فالشركات لـديها نطـاق أوسع من الخيارات للاختيار منها، ولكن لديها صورة معلوماتية أكثر غموضًا حـول مـا ينبغـي اتخاذ القرارات على أساسه. فالتخصيص الفعال للموارد النادرة أصبح أكثر تحديًا.

فالحوادث الصناعية، مثل التسرب النفطي في خليج المكسيك، وأزمات أسواق رأس المـال في الاتحاد الأوروبي تُعد بمثابة أمور توضيحية بارزة لصعوبات التنبؤ وإدارة المخاطر والـتحكم في بيئات معقدة. تنشأ أنظمتنا من شبكات المعلومات والاتصالات إلى محافظ مالية مترابطـة، على نحو مستقل عن أي نقطة واحدة من التحكم. وفي الوقت الحالي، يبدو أن التنبؤ بكيفيـة تفاعلها حيال مزيج محدد من العوامل والقوى يُعد أمرًا فوق قدراتنا.

لذا، فإنه من أجل مواجهة التعقيد الخارجي، دائمًا ما تستجيب المـنظمات إلى زيـادة في تعقيدها الداخلي. وعلى الرغم من ذلك، فإن التعقيد المكلف أيضًا يزداد، وعادة ما يـتم ذلـك على نحو غير مقصود بدلاً من أن يتم من خلال تصميم.

نحن نعتقد أن هنا تبدأ المشكلة.

2- ما أسباب التعقيد في الأعمال التجارية؟

دائمًا ما تتم مناقشة نموذجين رئيسيين من نماذج التعقيد ذات الصلة بـالمنظمات التجاريـة: التعقيد الاستراتيجي والتعقيد التنظيمي. يتناول التعقيد الاستراتيجي وضع الشركة في بيئة تنافسية خارجية متغيرة، وعمليات صنع القرار الخاصة بالإدارة العليا التـي تحـاول اتخـاذ المسـار الأفضـل خـلال هـذه البيئـة. فالدراسـات التـي تركـز عـلى القـدرات الديناميكيـة التـي تسـاعد عـلى

تحسين سهولة التغير والاستجابة في مواجهة بيئات فوضوية أو مضطربة، تتناول هذا النوع من التعقيد وقدرة الشركة على البقاء.

يشير التعقيد التنظيمي إلى مصادر داخلية من التعقيد ناشئة عن تطور قطاعات الأعمال والعمليات والإجراءات والقواعد وتغير الخصائص الهيكلية. يرتبط كلا النموذجين بتأثيرات الأداء الإيجابية (جيدة) والسلبية (سيئة) للتعقيد.

دائمًا ما يكون للتغير الاستراتيجي تأثيرًا على التعقيد التنظيمي - وعادة ما يُزيده. فعلى سبيل المثال، نجد أن الدخول إلى أسواق جديدة يعني التعامل مع مجموعة جديدة من العملاء والموردين والمنافسين والموظفين والأنظمة التجارية ... الخ؛ وفي المقابل يعني ذلك بدوره تخصيص المنتجات والخدمات والتكيف مع المفهوم التسويقي وعقود جديدة وإعداد مختلف على نحو طفيف لإدارة الموارد البشرية المحلية... ذلك هو التنوع: مكونات جديدة وعلاقات جديدة؛ والمزيد من التنسيق وتحديات التحكم - بحيث تُضاف جميعها إلى التعقيد القائم.

إن المستوى المرتفع من عمليات الدمج والاستحواذ، الذي يُعد بمثابة أحد المؤشرات الرئيسية للتعقيد في بحثنا هذا، لديه تأثير واضح عبر كافة أبعاد التعقيد التنظيمي. فعندما توسعت شركة نوكيا في مجال محتوى الوسائط المتعددة وخدماتها، شاركت في سلسلة من عمليات الاستحواذ التي أضافت مستويات جديدة من التنوع في ضوء الأسواق الجغرافية ونطاق الأعمال الذي انضمت إليه الشركة. وعليه، فقد تمت إضافة أقسام وطبقات إدارية جديدة، وهياكل جديدة لتكنولوجيا المعلومات والعديد من العمليات والإجراءات، تطلبت ترشيد وتكامل. فالفشل في التكيف الفعال مع تلك المصادر الجديدة من التعقيد أدى إلى انغماس شركة نوكيا في ذلك التعقيد المكلف، حيث كانت مسئولة جزئيًا عن تراجع ثرواتها.

التعقيد الجيد والسيئ

لذا، هل نعني بذلك أنه لا ينبغي على الشركات تطوير منتجات وخدمات جديدة، أو الدخول إلى أسواق جديدة، أو الانضمام إلى نشاط دمج واستحواذ - أو أن تنمو على الإطلاق؟ لا. سوف تُعد تلك نصيحة غير مسئولة ونتيجة حمقاء. فمثل معظم الأمور في الحياة، يتطلب الأمر إيجاد التوازن الصحيح - بين التعقيد "الجيد" والتعقيد "السيئ". (وقد يبدو ذلك بسيطًا للغاية - ولكننا قد فكرنا في ذلك مليًا...)

إن العلاقة بين التعقيد والأداء ليست بالبسيطة (راجع الجزء ضمن بحثنا فيما بعد في هذا الفصل)، ولكنها تُشبه ذلك. وفي ظل نمو شركات ناجحة، فإنها تُضيف منتجات وخدمات جديدة لمحافظها، وتدخل أسواق جديدة، وتشترك في مشروعات مشتركة وعمليات استحواذ، وتضيف وحدات تجارية جديدة وخطوط إدارية؛ فإن تلك المبادرات الاستراتيجية تُضيف قيمة، فيما تزداد الأرباح أيضًا. ذلك هو التعقيد الجيد.

وفي مرحلة ما (كما نسميها متوقعين "نقطة التحول") أضافت تعقيدًا - خطًا جديدًا من المنتجات، وعملية استحواذ جديدة أخرى، وطبقة جديدة من الإدارة - ولا تُضيف قيمة نسبية. فالشركة تقوم بالمزيد من الأمور، فيما يزداد عدد المكونات أو العلاقات المتبادلة أو جميعها، ولكن التكلفة المضافة للتعقيد تفوق القيمة المضافة. إن التعقيد السيئ هو تعقيد مكلف - وإذا أصبح سائدًا تمامًا، فإنه لن يكون بإمكانه القضاء على الأرباح فحسب، بل وعلى الشركة بأكملها.



التعقيد المكلف بمقهى كوستلي

في عام 1987، افتتح ماريو ماريلي مقهاه الأول "مقهى كوستلي" بمدينة ميلانو الإيطالية. وكان اقتراحه التجاري بسيطًا. قهوة جيدة الجودة، مُقدمة طازجة، لتلبية ذوقك الشخصي. ويتم تقديم كل المشروبات في أجواء إيطالية مريحة وأصيلة.

التعقيد الجيد

لقد كان المقهى ناجحًا للغاية وأراد ماريو توسعته، لذا فقد بدأ في فتح مقاهي جديدة في المدن المجاورة.

ومن ثَمّ، رأى فرصة للحصول على عملائه من خلال تجربة أمور جديدة، لذا فقد بدأ في تقديم نكهات جديدة، ومشروبات باردة، ومشروبات الشاي، الخ. لذا، فإن المنتج الأصلي لمقهى كوستلي يتراوح بين 12 مشروبًا مختلفًا يزداد على نحو مطرد إلى 30 عرض مختلف للمنتج، بحيث يكون كل منهم متاحًا في ثلاثة أحجام، مع خيارات للنكهات في المقدمة!

في الأيام الأولى، قام ماريو بإدارة عمله بصحبة زوجته، ولكن في ظل نمو المقهى، اضطروا لتعيين أشخاص جديدة، ووضعوا المزيد من الهياكل الإدارية الرسمية بالمكان. ولكن، لم يكن هناك سوى ثلاث طبقات إدارية بين ماريو وخبراء صناعة القهوة بالمخازن. فقد كان يزور كل مقهى أسبوعيًا. وكانت كافة التعقيدات التي أضافها جيدة حيث تطور العمل ونما على نحو كبير. وبحلول عام 2001، أصبح لدى ماريو 341 مقهى في بلدان مختلفة حول العالم. كما بلغت الأرباح العالمية 121 مليون دولار أمريكي.

التعقيد السيئ

بعد مرور خمسة أعوام، أي في عام 2006، تم تعيين المزيد من المديرين الجدد لاكتشاف المزيد من مبادرات النمو، مثل خلطات بديلة، ووصفات جديدة أو عضوية نادي المقهى، وبدائل للتعاقدات الخارجية للتجارة النزيهة، وقنوات تسويقية جديدة، ووسائل إعلام اجتماعية، ومشاريع مشتركة، إلخ. وانتشرت كافة أنواع المبادرات الاستراتيجية عبر فروع المقهى. والآن، أصبحت المحفظة الشاملة للمنتج تغطي ما يزيد عن 300 منتج مختلف.

وعليه، فإن التنوع والاختلاف قد نما على نحو جيد فيما وراء الأفكار البسيطة الخاصة بماريو وزوجته.

وعليه، فقد نما ذلك التنظيم الوظيفي البسيط إلى مصفوفة عالمية معقدة. فقد أضاف كل هدف إضافي ومشروع ومهمة وموظف وترابط (داخلي وخارجي) المزيد من التعقيد.

كما أصبحت الأدوار والمسئوليات غير واضحة. فقد ركز عدد ضخم من الموظفين على أمور ذات صلة غامضة بالغرض الاستراتيجي الأساسي لتقديم قهوة جيدة الجودة للعملاء في محيط مريح.

تطلب رصد أداء هؤلاء الموظفين وقياسه ومكافئته توسيعًا لمؤشرات الأداء الرئيسية وأنظمة مركزية وعمليات جديدة. كما تم تقديم أنواع جديدة من الخطط الاستراتيجية والتقارير التنفيذية. وتلقى كل عضو من أعضاء فريق العمل ما يزيد عن 80 رسالة إلكترونية يوميًا.

فكل "تطوير"، وكل تكرار، قد أضاف إلى العبء وتعقيد خدمات الدعم - مثل الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والمحاسبة والتمويل والمرافق المركزية، إلخ..

وعليه، تطورت الشركة ببطء بعيدًا عن اقتراح قيمتها المركزية. فقد عني التوسع الكثير من كل الأمور - فيما عدا الأرباح. وبالتدريج، فقد حل التعقيد السيئ محل التعقيد الجيد، وأدى ذلك التعقيد السلبي إلى تدمير كافة الأرباح التي حققها ماريو.

ولربط ذلك مرة أخرى بالأبعاد الداخلية والخارجية للتعقيد، فإننا نعتقد أن تحدي التعقيد أصبح أكبر في الوقت الحالي من أي وقت مضى. فالتعقيد الخارجي - تنوع الخيارات الاستراتيجية واختلافها ومدى التغير - يزداد في مناهضة قدرتنا الفردية والجماعية على فهم الخيارات وتخطيط استراتيجيات واضحة المعالم وتنسيقها وتنفيذها على المستوى الأعلى من الإدارة أو خلال المنظمة.

فزيادة الأنماط التنظيمية الداخلية للتعقيد تعمل على إضافة المزيد من التحديات أمام

المديرين الذين يحاولون بالفعل التكيف مع هذه البيئة التنافسية الخارجية المعقدة. وفي ظل استثمارهم للوقت والجهد نحو التحكم في "البيئة التنافسية" الداخلية وتوجيهها، فإنه من الممكن الإغفال عن الفرص والتهديدات الخارجية، فيما تُخفق الشركة بأكملها في الاستجابة أو التطور بالسرعة الكافية. فالتعقيد السيئ النابع من الداخل من شأنه أن يصرف الانتباه عن الفرص الخارجية المتغيرة لإضافة القيمة.

إن ذلك يُعد أمرًا مهمًا للغاية. فوجود الشركات يعتمد على قدرتها في إضافة قيمة للعملاء والزبائن من خلال منتجاتها وخدماتها. ويعني ذلك تلبية احتياجات العملاء وتفضيلاتهم ورغباتهم أو تجاوزها على نحو يرغب فيه العميل الدفع للحصول على تلك الخدمة. ومن خلال الاستمرار في إضافة القيمة، تحصل الشركات على أرباح وتزدهر. ولكن من أجل إضافة قيمة أثناء التنافس مع شركات أخرى، يتعين امتلاك مزايا أكبر (أصول، موارد، إمكانات، تحكم، الخ).

تعتمد أية قدرة أعلى للشركة لإضافة قيمة للعملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات أفضل، على الأشخاص الذين يعملون بها. فهم بحاجة للمشاركة الكاملة، في كل ما يفعلونه، من أنشطة وإجراءات إضافة القيمة.

إن أحد أكثر المشكلات شيوعًا الناتجة عن التعقيد في العمل هي عدم الترابط بين القيمة المضافة في المنتجات والخدمات والفرد الذي يجلس في قلب الشركة ويعمل بعيدًا على أساس يومي. ففي العديد من الشركات نجد أن التعقيد الداخلي أصبح مسيطرًا على الأفراد.

لقد ظننا أن ذلك قد يكون فارقًا كبيرًا بين الشركات ذات الأداء الكبير والشركات الأضعف.

لذا، فإننا أجرينا بعض الأبحاث لمعرفة ذلك.

3- أبحاثنا

بعيدًا عن اهتمامنا بالفهم الأفضل للأنماط الجيدة والسيئة لتعقيد الأعمال التجارية، فإن مديرين تنفيذيين نعمل معهم قد أقنعونا بأنهم بحاجة للمساعدة لمواجهة التعقيد.

ومن ثم، فإن التحدي كان يتمثل في التمييز بين التعقيد التنظيمي (الجيد)، الذي يضيف

قيمة ويسهم في الأداء المتفوق، وبين ذلك الذي يضيف إلى التكاليف ولديه تأثير سلبي (سيئ) على الأداء. لقد ركزنا أيضًا على تطوير أدوات تحليلية وتشخيصية للتعرف على أسباب التعقيد في أنواع محددة من الأعمال التجارية ولاقتراح ما يستطيع المديرون القيام به لإضافة قيمة بطرق أبسط.

ففي عام 2011، قمنا بإجراء اثنين من المشاريع البحثية الكبرى. أدى الأول إلى الحصول على مؤشر البساطة العالمي - وهو يمثل ترتيب لأكبر 200 شركة عالمية فيما يتعلق بمدى تعقيدها وأدائها باستخدام بيانات الشركة (منذ عام 2005 حتى عام 2010). أما عن البحث الثاني، فقد كان بمثابة استطلاع لمديرين لمعرفة أنواع التعقيد التي لديها التأثير الأكبر على إنتاجهم الشخصي وبالتالي أداء الشركة. (للمزيد من التفاصيل حول أبحاثنا، قم بزيارة موقعنا .(www.simplicitypartnerships.com

مؤشر البساطة العالمي

يصنف مؤشر البساطة العالمي أكبر 200 شركة ضمن تصنيف مجلة فورتشن لأفضل 500 شركة عالمية من حيث كل من الأداء والتعقيد. وفي المجمل، تم تحديد 18 مقياسًا تفويضيًا: 9 منهم للأداء، و9 للتعقيد. وبالإضافة إلى ترجيح المقاييس المذكورة أعلاه بطرق مختلفة، فإننا قمنا بتوحيد البيانات للتمكن من إجراء مقارنات بين الشركات وبين الصناعة. إن المقاييس النهائية للتعقيد هي مقاييس فريدة، حيث إنها تلخص نطاقًا واسعًا من مؤشرات المقارنة إلى مجموعة واحدة فقط من التفويضات التي تمثل المزيد من أبعاد التعقيد مقارنة بالدراسات السابقة. فتلك تشتمل على كل من التعقيد الاستراتيجي أو الخارجي والتعقيد التنظيمي الداخلي، حسبما تم وصفه أعلاه.

ومن حيث مؤشرات الأداء، فإن المقاييس واضحة إلى حد ما، بما في ذلك الأرباح قبل الفوائد والضريبة والاستهلاك وإطفاء الدين EBITDA، وأرباح كل موظف والمؤشرات ذات الصلة بالعائد الربحي. وعلى الرغم من ذلك، فقد استخدمنا متوسطات لمدة خمسة أعوام، قدر المستطاع لضمان أننا لا نُسجل ارتفاعًا أو انخفاضًا مؤقتًا في أداء الشركة.

إن استخلاص كافة أنواع التعقيد التي ذكرناها في الفصل حتى الآن إلى تسعة مقاييس فردية كان أمرًا أكثر صعوبة - كما من المحتمل أنك خمنت ذلك. لقد استعنا بدراسات أخرى

تناولت التعقيد الخارجي والداخلي، ولكن لقد كانت هذه المرة الأولى التي يتم فيها إجراء مثل هذا التحليل المفصل، لذا كان علينا وضع أفضل مقاييس تفويضية (تمثيلية) قدر المستطاع. وعلى سبيل المثال، فإن أحد المقاييس التسع هو "مؤشر تعدد الجنسيات" الذي يستخدم بيانات الأصول والمبيعات والموظفين للوصول إلى مقياس لتعدد جنسية أية شركة (درجة عملها في العديد من الدول المختلفة). يُعد ذلك دافع مؤكد للتعقيد. وهناك مقياس آخر "مقياس المحفظة" يعكس بدوره نطاق المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة وتنوعها. وعلى سبيل المثال، فهناك مقاييس أخرى تتناول أنشطة الدمج والاستحواذ، ومعدل دوران الأيدي العاملة وعدد وحدات العمل الداخلية.

حسنًا، ما الذي بإمكاننا فهمه من كل ذلك؟

نتائج مؤشر البساطة العالمي

في واقع الأمر، على الرغم من أننا خمّنا بأنها ذات أهمية، فإننا اندهشنا قليلاً حيال حجم تأثير التعقيد على أداء الشركات وحقوق المساهمين.

نحن نقدر، من خلال تحليل مؤشر البساطة العالمي، أن أكبر 200 شركة ضمن تصنيف مجلة فورتشن لأفضل 500 شركة عالمية تخسر ما يُقدر بـ 10.2% من حقوق المساهمين نتيجة للتعقيد. ويعني ذلك خسارة 1.2 مليار دولار أمريكي من الأرباح قبل الفوائد والضريبة والاستهلاك وإطفاء الدين EBITDA في المتوسط لكل شركة، وما يزيد عن 237 مليار دولار أمريكي في كافة الشركات البالغ عددها 200، وذلك نتيجة لأنواع التعقيد التي تدمر القيمة. أو، بإمكاننا ذكر ذلك بعبارة أخرى، إن تبسيط المنظمة من خلال التخلص من التعقيد السيئ من شأنه زيادة معدل الأرباح قبل الفوائد والضريبة والاستهلاك وإطفاء الدين EBITDA لكل شركة بنسبة 10.2% أو بواقع 1.2 مليار دولار أمريكي.

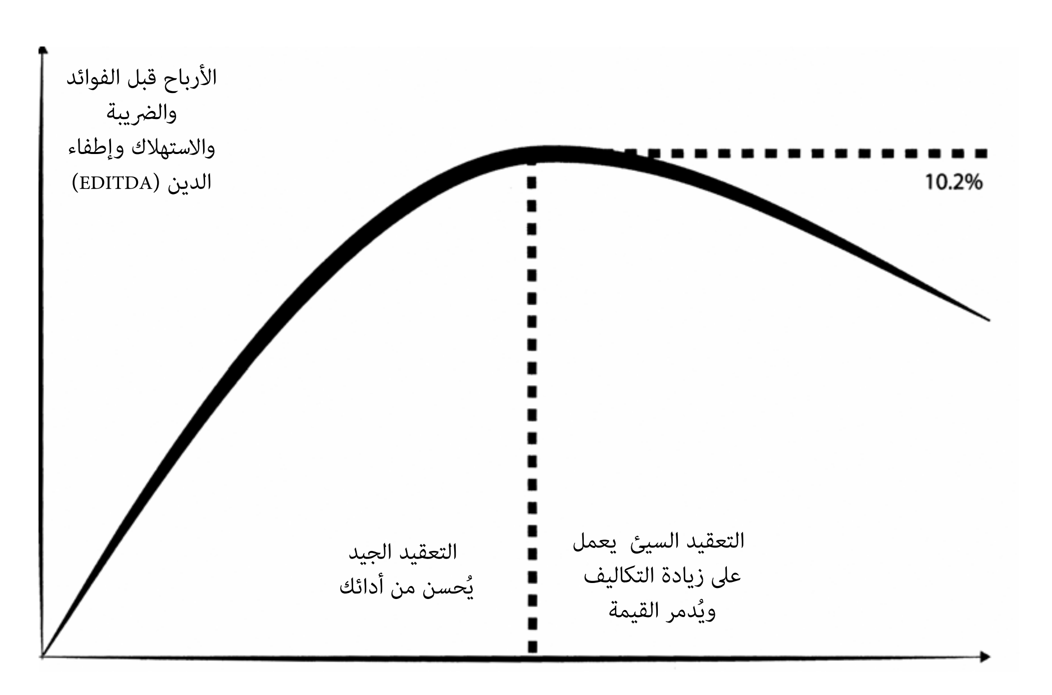
وعندما نقوم برسم مخطط للشركات البالغ عددها 200، بحيث نضع الأداء مقابل مدى التعقيد، فإن النقاط تُوضع على المخطط في جميع أنحائه - حيث نجد أنه لا توجد علاقة خطية بين التعقيد والأداء. (فالتعقيد الجيد والسيئ يلغي كل منهما الآخر على نحو جزئي.)

وعلى الرغم من ذلك (من المحتمل أنك خمنت ذلك عندما بدأنا الحديث عن نقاط التحول أعلاه)، فإننا وجدنا أن العلاقة بين الأداء والتعقيد تتسم على أفضل صورة بمنحنى

مقلوب على شكل حرف U (راجع الشكل رقم 2.1). ففي البداية، يبدو الأداء متزايدًا في ظل تزايد التعقيد، ومن ثم يصل المنحنى إلى نقطة التحول، وفيما بعد يبدو أن التعقيد الإضافي يسري في اتجاه معاكس للأداء المتطور. (من الناحية الفنية، فإن ذلك يُعد انحدارًا متعدد الحدود - إذا كانت لديك اهتمامات بتلك الأنواع من الأمور.)

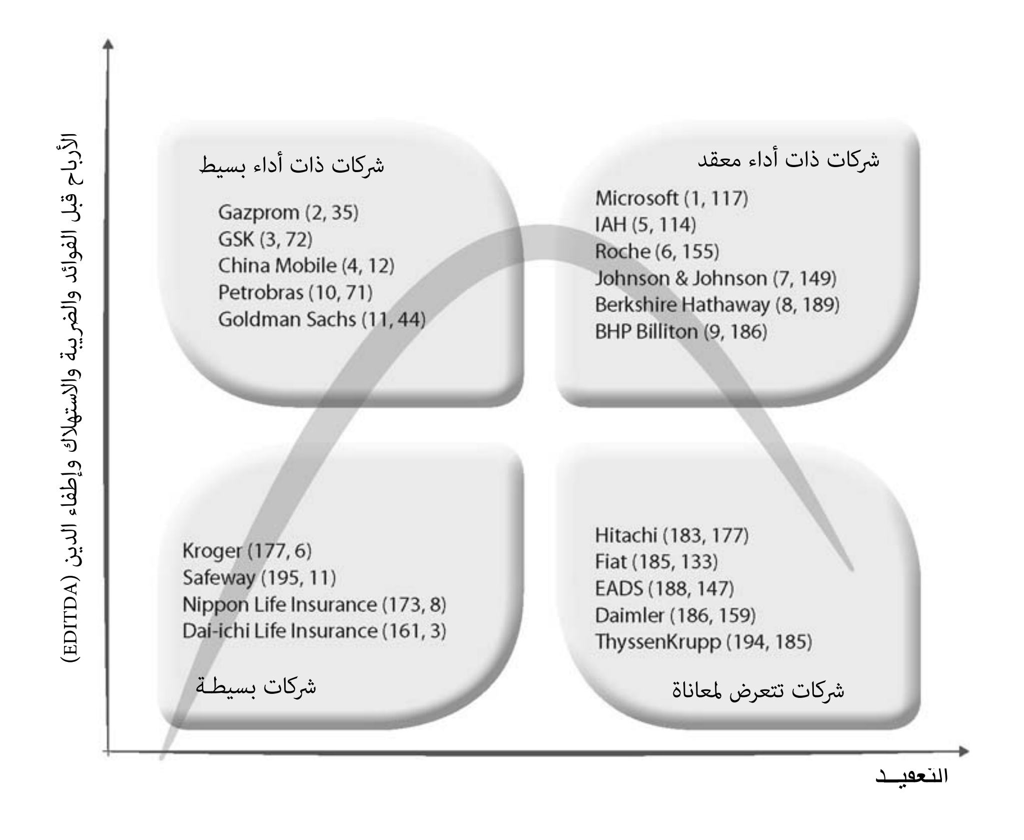
توصلت دراسات أخرى للنتيجة ذاتها، على الرغم من أنه لم يتناول أي بحث تأثيرات ذلك النطاق من تدابير التعقيد الداخلي والخارجي. اكتشفت كاثلين أيزينهارت بجامعة ستانفورد، على سبيل المثال، أنه في حالة ما إذا قمت بمقارنة أداء الشركة وعدد القواعد في أي منظمة، فإنك سوف تحصل على المنحنى المقلوب ذاته على شكل حرف U (أيزينهارت وسول، 2001).

يوضح الشكل 3.1 بعض الشركات التي تأتي ضمن مؤشر البساطة العالمي، حيث تم وضعها في مصفوفة، لتوضيح التصنيفات النسبية للشركات البالغ عددها 200 من خلال بُعدين، من البسيط إلى المعقد (محور X)، ومن الأداء المنخفض إلى المرتفع (محور Y).



الشكل *2.1*: نتائج دراسة مؤشر البساطة العالمي: العلاقة بين الأداء والتعقيد

وعليه، فإن الشركات الناجحة، التي يبدو أنها تتعامل جيدًا مع البيئات المعقدة الداخلية والخارجية، تأتي ضمن مربع الأداء المرتفع ذي المستوى المرتفع من التعقيد. فهي تحتوي على شركات من مجموعة متنوعة من الصناعات المختلفة، بما في ذلك شركات ذات أسماء بارزة مثل شركة أي بي إم IBM (17، 180). فالشركة الأعلى أداء هي شركة مايكروسوفت Microsoft، التي تُعد بسيطة نسبيًا مقارنةً بالشركات الأخرى المنافسة لها في مجالها. أما عن الشركات الأخرى جيدة الأداء التي تأتي ضمن المنظمات البسيطة نسبيًا فهي: GSK وHyundai وGolsman Sachs وAT&T وVodafone وExxon Mobil، بالإضافة إلى الشركات البسيطة ذات الأداء المرتفع التي تستفيد من ملكية الدولة أو مواقف الاحتكار الوطنية أو جميعها، مثل China Mobil وGazprom وPetrobras.



الشكل *3.1*: مصفوفة الأداء - التعقيد: بعض الأمثلة على الشركات (تصنيف الأداء، تصنيف البساطة/ *200* شركة)

دراسة قطاع: القطاع المصرفي

تمثل البنوك والمؤسسات المالية، بما في ذلك بنك Barclays وHSBC وLloyds وPrudential ومصرف رويال بنك أوف سكوتلاند RBS أكبر مجموعة صناعية من بين الشركات البريطانية ضمن دراستنا.

يُعد مصرف رويال بنك أوف سكوتلاند البنك الأسوأ أداء بين الشركات بالمملكة المتحدة، وأحد أضعف المصارف في القطاع المصرفي على مستوى العالم، حيث احتل المرتبة 156 من 200 في مقياس الأداء والمرتبة 168 من أصل 200 من حيث البساطة. بينما نجد أن العديد من مقاييس مؤشر البساطة العالمي لكل من الأداء والتعقيد يقوم على معدلات لمدة خمسة أعوام، فإن هذا التصنيف يعكس مشكلات نظامية ضمنية بدلاً من أن يعكس أحد التراجعات أو تلك المؤقتة في الكفاءة التنظيمية أو الفعالية.

ومن بين تصنيف التعقيد/ الأداء، فإننا نجد أن مصرف رويال بنك أوف سكوتلاند هو مصرف "يعاني من مشكلات" حيث يجمع بين ارتفاع نسبة التعقيد وانخفاض الأداء. وينطبق ذلك على عدد كبير من الشركات من قطاعات صناعية مختلفة للغاية تُعاني جميعها من تأثيرات التعقيد المكلف.

وبالمقارنة، فإن مصارف Prudential وLloyds وBarclays وHSBC هي جميعها مصارف بسيطة من الناحية الهيكلية ذات أداء أفضل. أما بالنسبة للمصرفين الأخيرين، فإنها مصارف أكثر تعقيدًا من الشركة المتوسطة بمؤشر البساطة العالمي، ولكن قام المصرفان بتطوير آليات للتكيف مع الأنماط المحددة للتعقيد. في حالة مصرف HSBC، نجد أن مستوى التنوع الجغرافي المرتفع للشركة هو مصدر مهم للتعقيد، حيث إنه يبدو أن لديه قدرة على إدارة ذلك أفضل من معظم المصارف الأخرى.

إن المشكلات التي يعاني منها مصرف RBS، والأزمة المصرفية على نطاق أوسع، ترجع جزئيًا إلى الإخفاق في ممارسات العناية الواجبة، وتحليل المخاطر واختبار الضغط لمراعاة المستويات الحقيقية للتعقيد في النظام المصرفي العالمي. أشار أندرو هالدين، المدير التنفيذي للاستقرار المالي ببنك إنجلترا، إلى ذلك في عام 2009، واصفًا كيف أن تلك النظريات كانت قائمة على نماذج عملت على تبسيط الحقائق المعقدة للصناعة والاقتصاد، ونتيجة لذلك فإنها كانت (تعكس تحليل كينزي) "دقيقة للغاية وخاطئة تمامًا" (هالدين، 2009).

يُعد النظام المصرفي العالمي أحد أكثر الأنظمة تعقيدًا في الاقتصاد العالمي. فقد تطور على نحو جيد لما وراء معالم التصميم لأي مهندس معماري وما وراء خطط أي منظم. وعلى نحو غير مُتوقع، أي زيادة في المخاطر والتعقيد. إن أحد أكبر الأسباب وراء ذلك (والأزمة المستمرة بمنطقة اليورو) هو تأثيرات الشبكة الخارجية: فالتواصل والترابط (من حيث القيمة) لمحافظ الأصول حول العالم يجعلها عرضة للتراجع أو التأثيرات المعدية. فالإخفاق في أي جزء من أجزاء الشبكة، مثل انهيار مصرف ليمان براذرز Lehman Brothers، قد أدى إلى التأثير على بقية أجزاء الشبكة، فيما قد تكون تلك التأثيرات السلبية أكبر من تلك الأصلية. من الممكن أن تُصبح حالة عدم الاستقرار وباءً مستوطنًا.

وعلى الرغم من ذلك، فإن هناك قوى صناعية ينبغي على كافة البنوك التعامل معها. لذا لم يتعامل مصرف RBS على نحو جيد أقل من البنوك الأخرى؟ وفقًا لما أوضحه تحليل مؤشر البساطة العالمي، فإن مصرف RBS واجه أنماطًا أخرى من التعقيد المكلف الذاتي - شبكة عالمية ممتدة من الشركات التابعة، ومحفظة ضخمة ومعقدة من المنتجات والخدمات مقارنة بالبنوك الأخرى. فقد واجه المصرف المشكلات المزدوجة للتعقيد الخارجي والداخلي: حيث عمل في العديد من الأسواق، مع العديد من الهيئات التنظيمية ونطاق متعدد من العملاء، بالإضافة إلى وحدات تجارية متعددة، مهام التزام توسعية، وطبقات إدارية معقدة ومشكلات تنسيقية.

توصلت اللجنة المصرفية المستقلة الحكومية بالمملكة المتحدة (ICB)، التي نشأت في شهر يونيو لعام 2010 "لتناول الإصلاحات الهيكلية وغير الهيكلية ذات الصلة بالقطاع المصرفي بالمملكة المتحدة وتعزيز الاستقرار المالي والمنافسة"، إلى نتيجة مماثلة. فقد أوصت ببرنامج شامل للإلغاء والترشيد، حيث بدأ في التأثير على أداء مصرف RBS في عام 2010. وفي النهاية، فقد أدى التعقيد، من مصادر متعددة، وعدم القدرة على التعامل معه، إلى حدوث ذلك الأداء الفقير نسبيًا لمصرف RBS.

يتضمن الربع ذو النسبة المرتفعة من التعقيد والأرباح المنخفضة، على النقيض، عددًا من الحالات الأكثر إشكالية ذات الأداء المنخفض نسبيًا. تفشل هذه الشركات في هذا المربع في التكيف مع الهياكل التنظيمية المعقدة ونماذج الأعمال التجارية، وغالبًا ما يكون ذلك ضمن قطاعات صناعية مضطربة. فهناك عدد من البنوك في هذا المربع ضمن هذا المخطط، لأسباب معروفة جيدًا. وعلى سبيل المثال، نجد مصرف رويال بنك أوف سكوتلاند RBS، حيث يشير تحليل مؤشر البساطة العالمي إلى بعض الأسباب التي أدت إلى كونه رمزًا للفشل في كافة أنحاء القطاع المصرفي، وذلك لعدم قدرته على التكيف مع التعقيد السائد. (للمزيد من التحليل المفصل، برجاء الإطلاع على الملحق رقم 2).

وعليه، فقد تم وضع تلك الشركات التي تحقق نتائج منخفضة نسبيًا من حيث الأداء والتعقيد في المربع الأيسر بالأسفل. لذا، فقد أدت النتائج إلى وضع عدد من شركات التجزئة الأمريكية في هذا المربع بما في ذلك شركة Lowes وWalgreens وTarget وHome Depot، بالإضافة إلى العديد من الشركات اليابانية للتأمين على الحياة، مثل Meiji Yasuda وSumitomo. فهذه الشركات لديها نماذج تجارية بسيطة وعروض للعملاء ومحفظة منتجات محدودة، كما أنها قائمة على أساس السوق المحلية وليس السوق الدولية. وعلى سبيل المثال، فإن شركتي Lowes وWalgreens قد حصلتا على المرتبة الأولى والثانية ضمن تصنيف البساطة على التوالي، وأظهرت مستويات متوسطة من الأداء. وعلى الرغم من ذلك، فإنها تعمل في بيئات مستقرة وبسيطة من الناحية التنافسية ويُمكن التنبؤ بها أيضًا بحيث تلائم الهياكل والاستراتيجيات غير المعقدة.

وفي النهاية، فمن بين الشركات ذات الأداء المرتفع والأقل تعقيدًا، نشأ نموذج أقل هيمنة. ففي هذا الربع، وضعت الأبحاث جزءًا كبيرًا من الشركات التي تملكها الحكومة وشركات اقتصادية ناشئة، تستفيد من الأوضاع الاحتكارية في الشركات الكبرى القائمة على أساس الأصول. وهناك أيضًا شركات في قطاعات صناعية مختلفة (مثل GSK، وGoldman Sachs) يبدو أن نماذجها التجارية البسيطة ذات الصلة بالمنافسين في قطاعاتهم الصناعية تُعزز جزءًا من أدائهم المتفوق.

دراسة القطاع: قطاع التجزئة

تواجه شركات التجزئة الكبرى أربعة تحديات معقدة في الوقت الحالي:

تحدي علاقة **العميل**: ينشأ ذلك من التعقيدات الخاصة بمقايضات التكلفة والعائد الذي من شأنه تقديم منتجات مخصصة بدلاً من تقديم منتجات قياسية بالسوق الشاملة، والتعامل مع العملاء باعتبارهم شركاء في تطوير وابتكار المنتجات. إن خلق مجموعة من العلاقات مع العملاء لتتناسب مع تنوع العملاء لهو جزء من هذا التحدي.

تحدي ابتكار الخدمات: لقد أصبح ابتكار المنتجات والخدمات أمرًا يزداد تعقيدًا، ويرجع ذلك جزئيًا إلى تحدي علاقات العملاء، ولكن يرجع أيضًا إلى الاتجاه نحو تقديم الخدمات. وبينما يحاول تجار التجزئة رفع مواقعهم ومزايا علاماتهم التجارية للتوسع في تقديم الخدمات، فإنهم بحاجة للتكيف مع التعقيدات الخاصة بإدارة ابتكار المنتج والخدمات في آن واحد.

تحدي سلسلة الإمدادات: إن التنوع المتزايد في شبكات المشتريات العالمية يدفع تجار التجزئة لأن يُصبحوا أكثر مرونة وذكاء في إدارتهم لسلاسل الإمدادات العالمية. كما أن دمج مدخلات العديد من المواد والمنتجات من حول العالم، وتحويل الموردين استجابة للتغيرات في الأسعار وإتاحة المنتجات، يأتي في قوالب تنافسية تكاليفها تزداد تعقيدًا.

تحدي التدويل: في ظل صعيد الأسواق الغربية، يتطلع تجار التجزئة إلى التوسع على نطاق دولي للوصول إلى الأسواق الخارجية المتنامية (مثل الصين والهند). وهنا يكمن سؤال رئيسي حول ما إذا كان من الممكن رفع نقاط القوة التنافسية الموجودة بالفعل ونماذج الأعمال للحصول على قدرة الوصول إلى تلك الأسواق. توضح تجارب Walmart وCarrefour وTesco أن "الاستجابة المحلية" تُعد أمرًا ضروريًا، ولكنها أيضًا تخلق تنوعًا عبر المجموعة، مما يضيف إلى تكاليف التنسيق والتواصل عندما تُصبح الشركة متعددة الجنسيات.

تحاول شركات التجزئة التكيف مع تحديات التعقيد تلك، في ظل وجود مستويات مختلفة من النجاح. تعمل شركة التجزئة Metro AG، التي تُعد رابع أكبر شركة تجزئة في العالم، في البيئة التنافسية ذاتها، حيث إن أكبر منافسيها هم Walmart و Carrefour وTesco. صنف تحليل مؤشر البساطة العالمية شركة Metro باعتبارها شركة ذات أداء منخفض ومستوى مرتفع من التعقيد، فيما أظهر أنها تتعامل مع مصادر للتعقيد أقل بكثير من شركات التجزئة الأربع.

يرجع التعقيد المكلف لشركة Metro إلى تنوعها، حيث أدى ذلك إلى تراجع أداء الشركة بالنسبة لمنافسيها. فهي إحدى أكثر الشركات عالمية وتنوعًا من بين شركات التجزئة الأربع، حيث بلغت نسبة مبيعاتها 61% في الأسواق العالمية، ولديها خمس علامات تجارية لمبيعاتها: Metro Cash & Carry وReal وMedia Market وSaturn و Galeria Kaufhof GmbH.

شركات بسيطة وشركات جيدة الأداء، وأخرى معقدة، وأخرى تعاني من العديد من الصعوبات

يسمح مؤشر البساطة لنا تقسيم عينة الشركات إلى أربعة أنواع من الشركات، وذلك حسب أدائهم النسبي ونتائج التعقيد. لذا، يتم تقسيم الشركات باعتبارها شركات جيدة الأداء، وأخرى معقدة، وأخرى بسيطة وأخرى تعاني من العديد من الصعوبات، كما هو مبين في الشكل 4.1. بإمكاننا أن نلقي نظرة فاحصة على تلك الفئات من خلال تناول كل شركة في كل مربع.

الشركات البسيطة

يوجد شركة واحدة فقط قد تم وضعها في المربع الخاص بالشركات ذات الأداء المنخفض والأقل تعقيدًا - أو فئة "الشركات البسيطة" - وهي شركة رينو Renault الفرنسية للسيارات. تتمثل مشكلة شركة رينو في أنها تُخفق في الاستفادة من التعقيد "الجيد".

الأرباح قبل الفوائد والضريبة والاستهلاك وإطفاء الدين (EDITDA)

شركات ذات أداء جيد
تؤدي تلك الشركات أداءً قوميًا من دون اللجوء إلى التعقيد المفرط في أعمالها التجارية.
فالتحدي الرئيسي الخاص بهم يتمثل في منع تزايد التعقيد السيئ

شركات ذات أداء معقد
بعض من تلك الشركات لديها أداء جيد على الرغم من ارتفاع مستويات التعقيد. وعلى الرغم من ذلك، فإنها جميعا تخسر بعض الأرباح نتيجة للتعقيد السيئ.
يمثل التحدي الرئيسي لتلك الشركات في تقليل التعقيد السيئ ومنعه من التزايد.

لدى هذه الشركات نماذج تجارية بسيطة للغاية، ولكنها لا تحقق أرباحًا كبيرة.
يتمثل التحدي الرئيسي لتلك الشركات في تنظيم التعقيد الجيد بهدف النمو
شركات بسيطة

تعاني هذه الشركات أثناء إدارة المستويات المرتفعة من التعقيد وخسارة الأرباح الكبيرة نتيجة لذلك
يتمثل التحدي الرئيسي لتلك الشركات في تقليص التعقيد السيئ على نحو كبير
شركات ذات معاناة
شركات ذات معاناة

التعقيد

الشكل *4.1*: أربعة أنواع للشركات

لقد أخفقت شركة رينو في مواجهة منافسيها ذوي الأداء الأفضل من حيث محافظ التصميم الخاصة بهم وقدرتهم على استهداف نطاق واسع من قطاعات السوق. تعتمد شركة السيارات على نحو نسبي على دولة واحدة - فرنسا - في كل من مستلزمات التصنيع والمبيعات، على سبيل المثال. وعلى الجانب الآخر، استثمرت شركات أخرى في القدرة على التصنيع في الصين واقتصادات أخرى ناشئة للاستفادة من مدخلات محلية أقل تكلفة وأسواق متنامية. تهدف استراتيجية الشركة إلى جعل هيكلها أبسط، ولكن ذلك يعني أن الشركة قد أخفقت في الاستجابة إلى مبدأ الدولية البارز الذي يدفع بدوره صناعة السيارات.

وفي الأعوام الأخيرة، عانت شركة رينو للحفاظ على ربحيتها؛ ففي عام 2009، بلغ صافي خسائر الشركة 4.3 مليار دولار أمريكي. وعلى النقيض، فإن شركة تويوتا هي شركة أكبر وأكثر تنوعًا من حيث محفظة منتجاتها وانتشارها الجغرافي، ولكنها تمكنت من إدارة

التعقيدات المتأصلة في قطاع السيارات على نحو أفضل مما فعلته شركة رينو. ففي عام 2010، حققت شركة تويوتا ما يقرب من ضعف إيرادات شركة رينو للموظف الواحد.

شركات جيدة الأداء

ضمن المربع الخاص بالشركات عالية الأداء ذات مستوى تعقيد منخفض، نجد شركة جلاكسو سميث كلاين العملاقة للأدوية (GSK) التي تتفوق بأدائها على منافسيها مثل شركة فايزر وروش ونوفارتس، فيما حققت مستوى هائلاً من الأرباح بنسبة 19.5% من المبيعات في عام 2009، لتتقدم عن منافسيها الأكثر تعقيدًا.

وهناك عامل مهم وراء نجاح شركة جلاكسو سميث كلاين وهو كيفية التكيف من الناحية الاستراتيجية والتشغيلية مع بعدين من شأنهما خلق تعقيد سيئ للشركات التي تعمل في مجال صناعة الأدوية على وجه التحديد - الأبحاث والتطوير، وعمليات الدمج والاستحواذ. من الممكن لأية شركة أدوية تطور نفسها عبر أي بعد من الأبعاد أن تخلق تعقيدًا مضرًا، وتقلل من تركيزها الاستراتيجي وكفاءة تنسيقها والتوازن الحذر من خلال إدارة عليا بين خيارات استراتيجية قليلة للغاية وأخرى كثيرة للغاية.

تنفق شركة جلاكسو سميث كلاين ما يزيد عن 4.6 مليار دولار أمريكي على الأبحاث والتطوير سنويًا، ولكنها تتبنى استراتيجية مُحكمة ومُركزة لتطوير المنتجات، فيما طورت هيكلاً فعالاً لمؤسستها البحثية. وكثيرًا ما تكتسب شركة جلاكسو سميث كلاين شركاء ومنافسين، تمامًا مثلما فعلت مع شركة Stiefel Laboratories، المتخصصة في الرعاية بالبشرة وإحدى شركات فايزر لمكافحة فيروس (اتش أي في)، على سبيل المثال. ومن اليسير أن يؤدي ذلك إلى خلق عبء من مبادرات إعادة الهيكلة، ولكن حتى الآن تمكنت شركة جلاكسو سميث كلاين من استخلاص القيمة القصوى مع الحفاظ على الحد الأدنى من التعطيل. (لمعرفة المزيد عن تحليل صناعة الأدوية بالتفصيل، برجاء الذهاب إلى الملحق 1).

دراسة القطاع: المستحضرات الدوائية

تضافرت عوامل عدة لجعل صناعة الأدوية مكانًا مضطربًا على نحو متزايد للعمل، منها تزايد متطلبات المرضى والأطباء، وتزايد قوة القوانين والتنوع المتزايد في النظم الرقابية، والتغيرات الجذرية في التمويل الحكومي، وزيادة المنافسة من دول آسيا، وتراجع إنتاجية أقسام الأبحاث والتطوير والتكنولوجيات الجديدة. فالتكيف مع هذه التحديات سوف يتطلب من شركات الأدوية أن تكون أكثر مرونة: وتكون قادرة على التكيف والمواءمة لبيئة العمل المتغيرة، وتعمل على نحو أفضل من منافسيها.

توضح دراستنا أن بعض شركات الأدوية العملاقة، مثل جلاكسو سميث كلاين وسانوفي أفنتيس، تُدير مثل ذلك التعقيد على نحو أكثر فعالية مقارنة بغيرها من الشركات. فأداؤها على المدى الطويل يفوق أداء شركات نوفارتيس وفايزر وروش وجونسون آند جونسون، التي تفاعلت مع التعقيد الخارجي على نحو أقل فعالية من منافسيها. علاوة على ذلك، فإن مؤشر البساطة العالمي قد عرف شركة باير باعتبارها شركة الأدوية الأكثر معاناة من التعقيد الزائد.

أدت الضغوط التي تواجهها الشركات للاندماج في صناعة الأدوية إلى الدفع بعدد من عمليات الدمج والاستحواذ. وعليه، فقد أدى ذلك إلى تقليص عدد المنافسين في القطاع، ولكنه طرح تحديات تعقيد إضافية بالنسبة لبقية الشركات.

قدم استحواذ شركة نوفارتس على ألكون خلال ربيع عام 2011 درسًا لبقية الشركات. فكانت تلك إحدى عمليات الاستحواذ ضمن مجموعة كبيرة من عمليات الاستحواذ في مجال صناعة الأدوية، الأمر الذي أدى بدوره إلى مواجهة المُستحوذ لتحدي دمج شركة معقدة أخرى مماثلة لعملياته. وفي ظل تواجدها في ما يزيد عن 140 دولة، كانت شركة نوفارتس بمثابة شركة عملاقة بالفعل، كما أدت عملية دمجها لشركة ألكون إلى إضافة المزيد من التعقيد للشركة. وفي مسعى للتغلب على التراجع في إنتاجية أقسام الأبحاث والتطوير وتحقيق اقتصاديات حجم أكبر من خلال الأبحاث والتطوير للتسويق، فإن شركات مثل نوفارتس تعمل على مضاعفة تعقيدها الاستراتيجي والتشغيلي، بدلاً من تبسيطه وصولاً إلى الكفاءات الأساسية.

يُصنف مؤشر البساطة العالمي شركة نوفارتس باعتبارها شركة "مُعقدة". تقترح دراستنا أن المزيد من التعقيد المكلف لشركة نوفارتس قد نشأ بالفعل نتيجة لعمليات الاستحواذ السابقة، بالإضافة إلى ارتفاع كثافة الأبحاث والتطوير، والإفراط في هندسة العمليات ومحفظة واسعة من العمليات عبر عدد كبير من المجالات العلاجية. وقد تظهر مثل عمليات الاستحواذ تلك في البداية على أنها تضيف قيمة، ولكن كثيرًا ما تؤدي إلى زيادة التعقيد وخلل استراتيجي وافتقار للتنسيق التنظيمي بين الأقسام الفرعية.

ومن أجل تحسين الأرباح، فإن تخفيض التعقيد بحاجة لاتخاذ مرحلة مركزية ضمن صناعة الأدوية، فيما تحتاج شركات مثل نوفارتس إلى أن تتعلم من منافسيها. ومن المهم للغاية بالنسبة لشركات الأدوية أن تنظر إلى التعقيد على نحو أكثر شمولاً. وعلى الرغم من أن غلق المصانع ومراكز الأبحاث والتطوير سوف يؤدي إلى تقليل تكاليف التشغيل، فإنه لن يكون كافيًا لتقليص المستويات الخانقة للتعقيد ضمن الصناعة. يتطلب ذلك، تقليص التعقيد في الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي والعمليات والعديد من المجالات الأخرى للعمل. علاوة على ذلك، فإن ذلك يتطلب تغييرًا في سلوكيات الإدارة لضمان أن التعقيد لن يزحف مرة أخرى إلى المنظمة.

الشركات المعقدة

تُعد شركة IBM إحدى الشركات التي تمكنت من الحفاظ على مستوى مرتفع من التعقيد، بالإضافة إلى مستوى مرتفع من الأداء. فالشركة، التي بلغ عدد موظفيها في عام 2010 أربعمائة ألف موظف وحققت أرباحًا بلغت 96 مليار دولار أمريكي، لديها تاريخ مضطرب مع التجديد - من الحاسبات الكبرى إلى أجهزة الحاسوب إلى الخدمات - حيث قامت بذلك من أجل البقاء على تزامن مع بيئتها التنافسية المتغيرة.

فمنذ عام 1991 حتى عام 1993، عانت شركة IBM من خسائر تراكمية بلغت 20 مليار دولار أمريكي قبل حدوث إعادة هيكلة جذرية خلصت الشركة من نموذجها

التصنيعي المعقد للغاية. وعقب هذا الإصلاح، نمت إيرادات قسم الخدمات العالمية من 7 مليار دولار أمريكي إلى 35 مليار دولار أمريكي في التسعينات من القرن العشرين، لتبلغ ذروتها في عام 2002 من خلال شراء شركة PwC Consulting. وفي الأعوام الأخيرة، كان أداء الشركة جيدًا، ولكن في الوقت الحالي، أي بعد مرور ما يقرب من 20 عامًا، أصبحت شركة IBM مُعقدة للغاية، ومن المحتمل أنها سوف تكون بحاجة إلى دفعة جذرية نحو تركيز استراتيجي وتبسيط هيكلي.

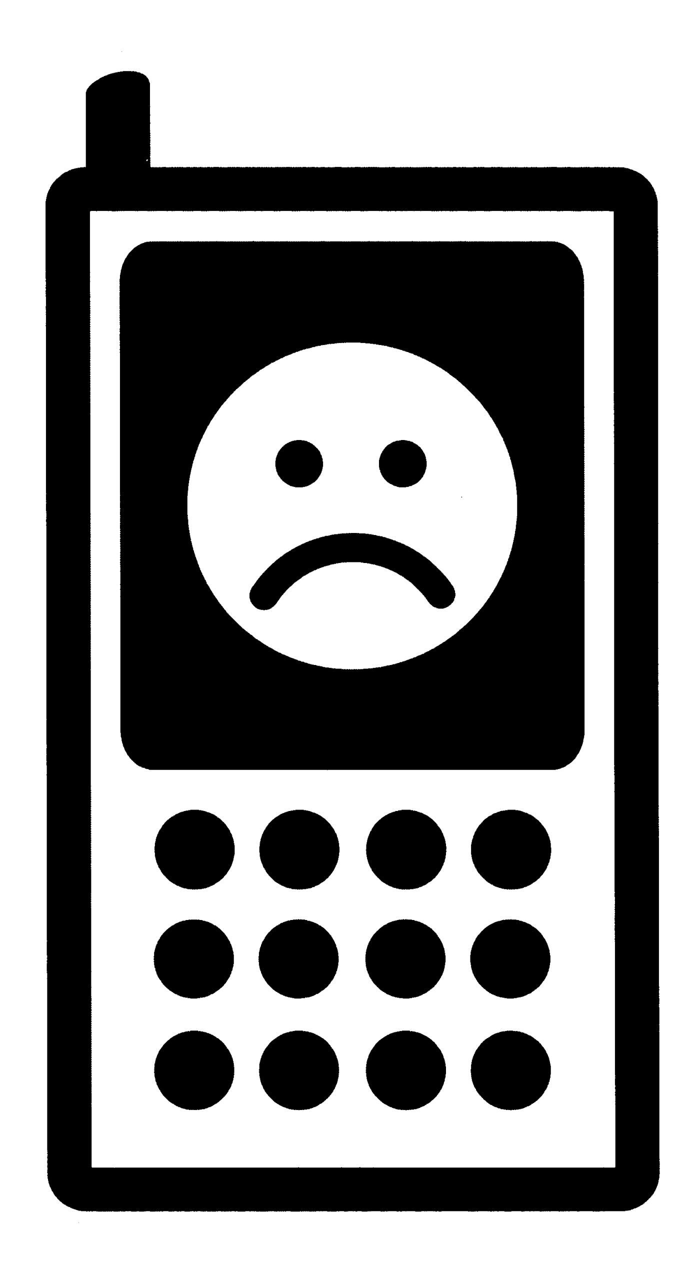
تشمل المصادر الرئيسية للتعقيد الاستراتيجي والتنظيمي النطاق الواسع لشركة IBM من شراكات العملاء والشبكة العالمية لمراكز الأبحاث والتطوير والتعاون التي من خلالها تُنفق 6 مليار دولار أمريكي سنويًا على الأبحاث والتطوير.

الشركات التي تتعرض لمعاناة

يحتوي المربع الرابع على الشركات التي تتعرض للمعاناة - تلك الشركات التي تأتي ضمن أكثر الشركات تعقيدًا، ولكنها أيضًا الأضعف من ناحية الأداء. وفي هذا المربع، نجد شركة نوكيا، شركة الهواتف المحمولة المفضلة بالنسبة لنا.

تذكر (كما لو أننا لم نختر القدر الكافي بالفعل)، أن نوكيا كانت الشركة الرائدة على مستوى العالم في صناعة الهواتف المحمولة خلال العقد الأخير، حيث تمتعت بزيادة بلغت خمسة أضعاف في المبيعات الإجمالية في الفترة بين عامي 1996 و2001. وعلى الرغم من ذلك، فبدءًا من عام 2006، خسرت أسهم نوكيا ثلثي قيمتها نتيجة لعدم قدرة الشركة على الاستجابة لمنافسة الهواتف الذكية، وإطلاق شركة آبل للآيفون خلال عام 2007. فالتدويل وتنوع المنتجات وتوسيع العلامة التجارية (Loudeye، Twango، Enpocket، NAVTEQ، Novarra، وMetaCarta) هي أمثلة على عمليات الاستحواذ التي أجرتها شركة نوكيا في محاولة منها لتوسيع نموذج أعمالها نحو وسائل جديدة)، وإنشاء أقسام جديدة وتعيين مديرين تنفيذيين جدد، جميعها أدت إلى زيادة قدر التعقيد. وبينما لا تزال شركة نوكيا هي شركة رائدة في صناعة الهواتف من حيث الحجم والمبيعات، فإن أرباحها قد تراجعت بنسبة 21% خلال عامي 2009 - 2010، كما فقدت ريادتها في السوق مقابل شركة آبل.

سوف يُخبرنا الزمن ما إذا كانت الشركات الجديدة (مثل ميكروسوفت) سوف تُضيف قيمة لشركة نوكيا أو أنها لن تؤدي إلا إلى إضافة المزيد من التعقيد المكلف.



دراسة القطاع: الاتصالات

تأتي العملية المستمرة لربط فرص تقنية جديدة مع الاحتياجات المتغيرة للعميل ضمن جهود الابتكار للعديد من الشركات. ففي صناعة الاتصالات، نجد أن المعدل السريع للتقدم خلال كل من هذه الأبعاد هو مصدر للتعقيد الجسيم. وعليه، يتعين على الشركات أن تتعامل مع العديد من الفرص التي تقدمها تركيبات جديدة من الأجهزة والبرامج والتطبيقات والخدمات والمحتويات في بيئات تنظيمية مختلفة لتناسب مجموعة متنوعة من العملاء.

من الممكن أن تتطور أنظمة بيئية للاتصالات المتنقلة إلى دوائر فاضلة من خلال الأمور الخارجية للشبكة، بحيث تجذب التطبيقات الأفضل المزيد من المشتركين، وتُصبح منصة معينة أكثر جذبًا للمطورين الذين يُنتجون المزيد من التطبيقات لها. ولكن سلاسل القيمة التي تشمل مُشغلي المنصات ومطوري التطبيقات ومطوري المحتوى، بالإضافة إلى المستخدمين أنفسهم، تكون مُعقدة ولا يُمكن التنبؤ بها.

وجدير بالذكر أن قطاع الاتصالات بشكل عام قد تطور سريعًا. وفي الماضي، تم وضع نموذج أبسط للأعمال، يتكون من شركات منفصلة ذات أدوار مميزة من مُقدمي خدمات الشبكات، والأجهزة والبرامج ومطوري المحتوى. وفي الوقت الحالي، تمد الشركات كل هذه الأدوار على نحو متزايد. فإما أنها قد نمت لتُصبح متعددة الأقسام (غالبًا ما يتم ذلك من خلال أنشطة الدمج والاستحواذ)، أو أنها قد أنشأت مشاريع مشتركة وتحالفات لا حصر لها، وحافظت على أنشطة الابتكار المترابطة في كل هذه المجالات.

تُقدم شركتان ضمن مؤشر البساطة العالمي دروسًا مختلفة حول التكيف مع التعقيد في هذه البيئة: شركة الاتصالات الصينية China Mobile وشركة نوكيا.

تحتل شركة China Mobile مركزًا حصينًا في أكبر أسواق الاتصالات المتنقلة في العالم؛ حيث إن الصين لديها ما يزيد عن 860 مليون مشترك في خدمة الهاتف المتنقل، ومعظمهم هم عملاء لدى شركة China Mobile. فالشركة تتمتع بشبه احتكار تدعمه الحكومة الصينية. ومن خلال ذلك، فإنها تشترك في تطوير التكنولوجيات ومنصات البنية التحتية والأنظمة التي أصبحت المعايير الوطنية في الواقع.

وعلى الرغم من برنامجها الضخم للأبحاث والتطوير، فإن شركة China Mobile لديها محفظة بسيطة نسبيًا من المنتجات والخدمات والأسواق الجغرافية، حيث ينصب تركيزها بشكل حصري تقريبًا على الصين. لذلك، فإنها تُعد إحدى أكثر شركات الاتصالات بساطة وأعلاها أداءً في دراستنا الحالية، ولكن من المستحيل تقليد نموذج أعمالها.

وعلى النقيض نجد شركة نوكيا. ففي وقت ما، كانت شركة نوكيا شركة رائدة في سوق الأسهم وابتكار المنتجات، ولكن في الأعوام الأخيرة، تعثرت الشركة لتشهد أداءً ضعيفًا وفقدان الآلاف من الوظائف.

لقد تسبب التعقيد الزائد إلى الإضرار بشركة نوكيا من خلال طريقتين. الأولى، هي أنه قد أضاف تكاليف للتنسيق والإدارة، حيث ازدادت صعوبة منافستها للشركات المنافسة لها الأرخص. والثانية، هي أن التعقيد قد أدى إلى فقدان الموظفين لتركيزهم على الأمور التي تُضيف قيمة للعملاء والزبائن. فقد فقدوا رؤية الأولويات الاستراتيجية أو أصبحوا منصرفين عن تلك الأولويات من خلال الإجراءات والتقارير والأمور الشخصية والعديد من القضايا الهامشية التي لا حصر لها. وعليه، فقد أدى ذلك إلى جعل عملية صنع القرار وتخصيص الموارد غير فعالة للغاية، كما أن لديها تأثيرًا قويًا على وجه التحديد على قدرات الابتكار للشركات. ونتيجة لذلك، فقد أُحيطت شركة نوكيا بالعديد من المنافسين الذين هم أرخص، أو، كما هو الحال مع شركة آبل وResearch In Motion، أكثر ابتكارًا.

يُصنف مؤشر البساطة العالمي شركة نوكيا باعتبارها شركة "تتعرض لمعاناة"، حيث إنها خامس أكثر الشركات تعقيدًا ضمن كافة الشركات بقطاعات الصناعة. فالشركات التي تتعرض لمعاناة تفشل في التكيف مع التعقيد، الذي يؤثر على نحو مباشر وقوي على مستويات أرباحها. كما أن الضغوط المجتمعة الناجمة عن اضطرابات السوق الخارجية والاضطرابات الداخلية، تعمل على تقييد قدرة أية منظمة على التكيف على نحو بسيط وسريع. شركة نوكيا ليست وحدها: فشركات التكنولوجيا مثل شركة هيتاشي وباناسونيك وسوني وتوشيبا تم تصنيفها أيضًا باعتبارها شركات تتعرض لمعاناة.

المسح الذي أجريناه حول الإدارة

تضمن المشروع البحثي الثاني مسحًا للمديرين لمعرفة ما هي أنواع التعقيد التـي لـديها التأثير الأكبر على أداء الشركات. وعليه، فقد تمت مقابلة 600 مدير تنفيذي في 300 شركة (مع ما يزيد عن 5000 موظف) في كافـة أنحـاء أوروبـا، لتغطـي مجموعـة واسـعة مـن قطاعـات الأعمال. (ومنذ ذلك الحين، تلقينا استجابات لهذا المسح من ما يزيد عن 1200 مـدير، الـذين دعموا النتائج ذاتها.)

لقد طرحنا عليهم تساؤلات حول قدر خسائر إنتـاجيتهم التـي كانـت نتيجـة لمشـكلات ذات صلة بالتعقيد. فما يقرب من ثلثي المديرين (63%) ذكروا النسبة لما يزيد عن 5%؛ بينما ذكر ثلث المـديرين (33%) أن النسـبة تفـوق 10%؛ و10% مـن المـديرين ذكـروا أن النسـبة فاقت 30%. (وأكد 2% من المديرين على وجه التحديد على أن ما يزيد عن 50% من تراجـع الإنتاجية يعود إلى التعقيد.)

لقد طرح المسح الذي أجريناه أسئلة على المديرين حول أسباب التعقيد - ولكـن (لأننـا نعلم أن معظم الأشخاص يحبون الشكوى من معظم الأمور في معظـم الأوقـات) فإننـا طلبنـا منهم على وجه التحديد ترتيب أسباب التعقيد وفقًا لتأثيرها على أداء أعمالهم. فقد سـمحت لنا ردودهم بمعرفة مجموعة كبيرة من مصادر التعقيد المكلف. تتضمن تلك ما يلي:

- تغيرات في الاستراتيجية أو مطالب متعددة للمشروع (ويتحول الأمر لأن يتعامل مدير من ثلاثة مديرين مع ست مبادرات استراتيجية أو ما يزيد عن ذلك في الوقت ذاته)؛
- تدرجات إدارية معقدة (28% من المديرين لديهم ما يزيد عن 16 مستوى من الإدارة في شركتهم !)؛
- إجراءات المراقبة والتحكم والتخطيط (لدى شخص واحد من أصل عشرة أشخاص ما يزيد عن 11 مرحلة لإجراءات الموافقة النهائية على نفقات رأس المال)؛
- تنوع العمليات والأنظمة (يتصارع 38% من المـديرين مـع سـتة أنظمـة متخصصـة مـن أنظمة تكنولوجيا المعلومات أو أكثر)؛ و
- آليات التواصل والتنسيق السائدة (يستغرق التعامل مع رسائل البريد الإلكتروني مـا يزيـد عن 30% من الوقت بالنسبة لما يقرب من 15% من المديرين الذين يشعرون بالحزن).

يتم توزيع مجموعة من هذه البيانات في الفصول المناسبة ضمن هذا الكتاب. ينبغي علينا توضيح مصادر التعقيد المختلفة - لذا، فإننا توصلنا إلى نطاق عمل.

أبعاد التعقيد ودوافعه وتأثيره

نتيجة للمسح الذي تم إجراؤه على الإدارة العليا، فإننا تمكنا من التأكيد على أبعاد ودوافع رئيسية للتعقيد. فهناك ستة أبعاد رئيسية في المجمل، كما هو موضح في الشكل 5.1.

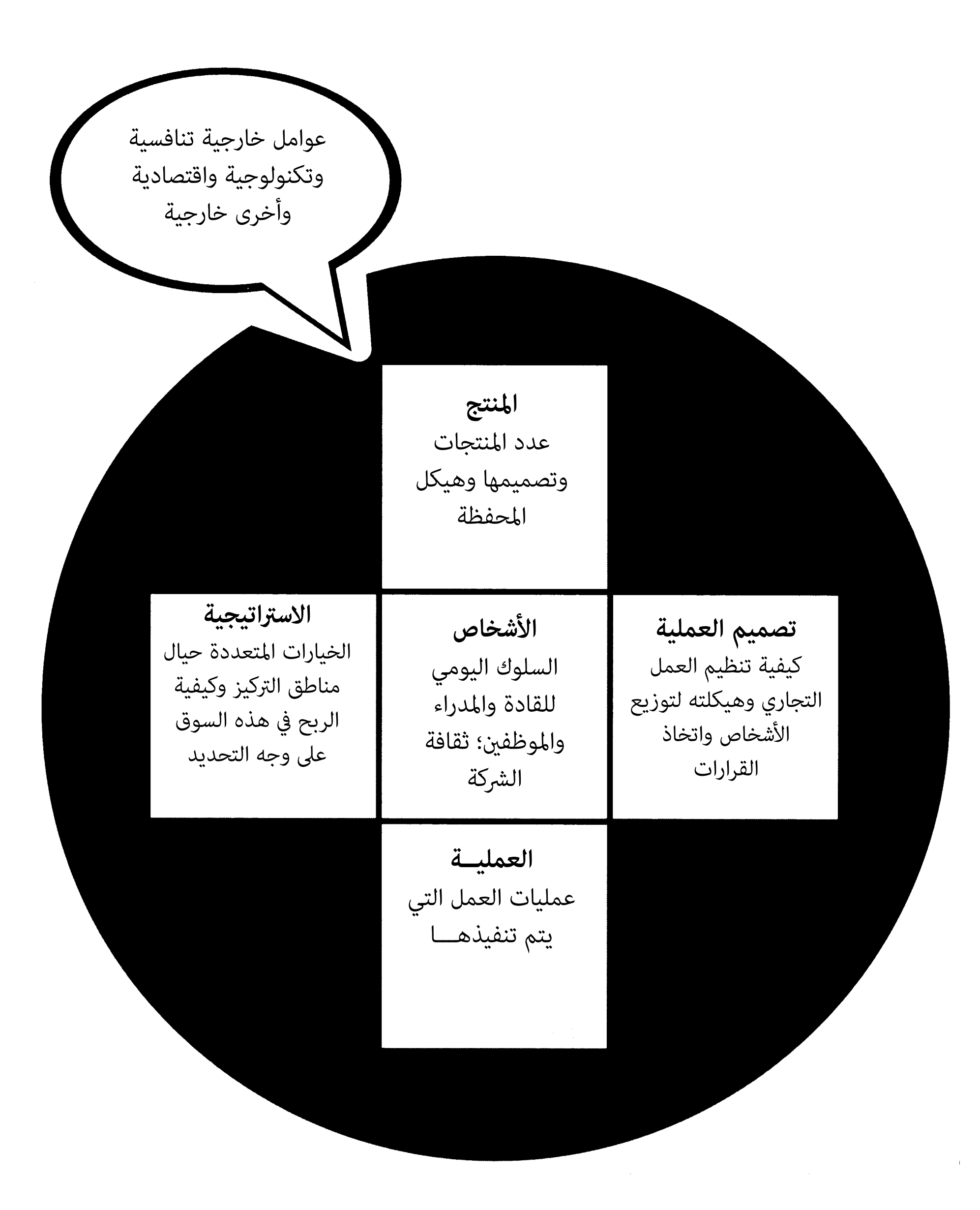
وعليه، فقد أصبح ذلك بمثابة رمزًا، ليس فقط لبحثنا أو لمحتويات هذا الكتاب - بل أيضًا لكافة الشركات التي عملنا معها لمعرفة التعقيد المكلف والتخلص منه.

وكما ذكرنا في وقت سابق، فإننا سوف نركز بصورة رئيسية على المصادر الداخلية للتعقيد خلال هذا الكتاب - حيث يُستخدم نطاق العمل هذا باعتباره معلمًا في كل فصل. كما هو موضح أعلاه، فإن البيئة الخارجية تتألف من مجموعة من الدوافع المترابطة للتعقيد بما في ذلك التغير الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والتكنولوجي، والعولمة وأنشطة المنافسين والتغير التنظيمي. فتلك الأمور لديها تأثيرًا واضحًا ومباشرًا على الاختيارات الاستراتيجية التي يتعين على المديرين اتخاذها للحفاظ على تنافسية شركتهم في مواجهة التغير الخارجي. فتلك الخيارات تؤثر بدورها على محفظة منتجات الشركة وخدماتها، من حيث طريقة التنظيم والعمليات والإجراءات الإدارية الجارية وسلوك الأشخاص (على سبيل المثال، الأبعاد الداخلية الأخرى للتعقيد). لذا، فإن الاستراتيجية تؤثر على الهيكل وطريقة تعامل الأشخاص، ولكن هيكل الشركة وسلوك الأشخاص العاملين بها يؤثر بطريقة دائرية على الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المديرين. وعلى هذا النحو، تترابط أبعاد التعقيد.

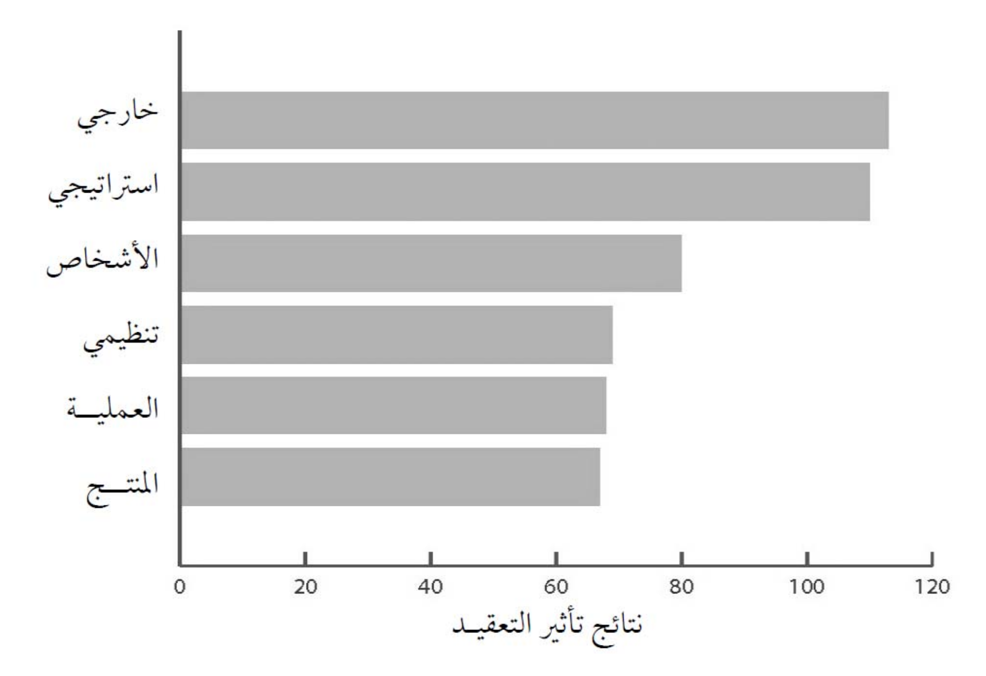
لقد تم فحص ما يزيد عن 100 مصدر من مصادر التعقيد خلال هذه الأبعاد الستة - بعد واحد خارجي وخمسة أبعاد داخلية. رتب المستجيبين كل من تلك الأنواع المختلفة لمصادر التعقيد حسب تأثيرها على أعمالهم. ومن ثم، فإننا تناولنا إجمالي الاستجابات ومتوسطها للأبعاد المختلفة المُوضحة في الشكل 5.1. يُوضح الشكل 6.1 النتائج.

وفي المتوسط، فإن الدوافع الخارجية للتعقيد لديها التأثير الأكثر ضررًا على الأعمال التجارية. فتلك الدوافع ذات صلة بالتحديات الاستراتيجية الموضحة أعلاه، ولكنها تنشأ من مصادر خارجة عن السيطرة المباشرة للشركة. وربما يكون من اليسير إلقاء اللوم على قوى

خارجية لمشاكل التعقيد الخاصة بالشركة، ولكن كافة المنافسين في أي سوق هم عرضة لقوى التعقيد الخارجية ذاتها. وعلى الرغم من ذلك، فإن دراستنا تثبت أن بعض الشركات هي أفضل من غيرها على نحو كبير فيما يتعلق بإدارة التعقيد الذي تمارسه الدوافع الخارجية.



الشكل *5.1* : الابعاد الستة للتعقيد



الشكل *6.1*: يوضح المسح تأثير الأبعاد المختلفة للتعقيد على الشركات

ملاحظة: نتائج تأثير التعقيد (*Complexity Impact Score*(*CIS* هو نتاج مستوى التعقيـد الناتج عن أحد الدوافع مضروبًا في تأثيره على الأداء.

ومن بين المجموعة الكبيرة من الدوافع الخارجية التي اختبرناها، فـإن أول ثلاثـة دوافـع هي: "تقلبات في أداء الاقتصاد" و"عدد المنافسين" و"التغيرات الاجتماعيـة الحادثـة في قاعـدة العملاء".

تنشأ تحـديات الاسـتراتيجية مـن انتشـار الفـرص والخيـارات الاسـتراتيجية التـي تواجـه المديرين، علاوة على تزايد حالة عدم التنبؤ وعدم اليقين في البيئات التنافسية.

تتطلب عملية صنع القرار الاستراتيجية تخصيص المديرين للموارد النادرة لأكـثر الفـرص الواعدة، ولكن مجموعة الخيارات الخاصة بمواضع التركيز وكيفيـة تحقيـق الأربـاح في أسـواق محددة تزداد تعقيدًا. يذكر مستجيبون أن سرعة عملية صـنع القـرار الاسـتراتيجية وتعقيـدها لديه تـأثير كبـير عـلى عملياتهـا. فمحاولـة القيـام بالعديـد مـن الأمـور وتشـغيلها في العديـد مــن الأسـواق أو المواقـع الجغرافيــة، وعــدم وجــود حــدود اسـتراتيجية واضـحة أو القيــام

بتغيرات مستمرة في الاستراتيجية، هي جميعها مصادر للتعقيد المكلف والمدمر. ومن الممكن أيضًا أن يكون التخطيط الاستراتيجي وعملية إصدار التقارير ذاتها أمرًا مساهمًا على نحو كبير في التعقيد التنظيمي، وقد يستغرق ذلك عامًا أو أكثر من عام.

أما عن البعد الثالث الأكثر أهمية من أبعاد التعقيد، فهو طريقة سلوك الأشخاص في المنظمة. وعلى وجه التحديد، أكد البحث على سلوكيات إدارية تؤدي إلى أن يصبح العمل منمقًا وفائق التعقيد. يُعد عبء التواصل مشكلة أخرى، سواء تمثل ذلك في انتشار رسائل البريد الإلكتروني أو التقارير الطويلة. علاوة على ذلك، فإن السياسات الداخلية اتسمت بأنها قضايا ذات صلة بالأشخاص من شأنها زيادة التعقيد.

ومن ثم، يأتي التعقيد التنظيمي، حيث تتضمن المصادر ذات التأثير الكبير ما يلي: "قياس مؤشرات الأداء الرئيسية أو إصدار التقارير بشأنها أو كليهما، وقياس أهداف بطاقة النتائج أو إصدار التقارير عنها أو كليهما"، و"مستويات الإدارة أو الهيكل التنظيمي أو كليهما" في المجمل، ويتبعه: "توضيح الأدوار والمسئوليات" و"عمليات صنع القرار" بوجه عام.

يرتبط تعقيد العملية على نحو واضح بكل من تصميم المنظمة وقضايا الأشخاص. فقد وضع المستجيبون للمسح الذي أجريناه "عمليات دعم العملاء"، و"العمليات الرئيسية للمشروع" و"العمليات التجارية الأساسية" في مقدمة تصنيف مصادر التعقيد المكلف ذات الصلة بالعمليات.

وفي النهاية، فإن المنتجات والخدمات كان لها التأثير الأقل عندما يتم تناولها باعتبارها متوسط للفئة، ولكن تم تصنيف المصادر المحددة للتعقيد ضمن هذه الفئة (وعلى وجه التحديد "إصدار منتجات وخدمات جديدة") على نحو كبير باعتبارها مصادر رئيسية للتعقيد المكلف.

لقد فحصنا هذه الأنماط الداخلية الخمس للتعقيد على نحو أكبر في الفصول رقم 3-7 . وإذا نظرنا إلى كيفية تصنيف المستجيبين للمسح الذي أجريناه لكافة مصادر التعقيد الداخلي، من حيث تأثيرها على أدائهم، فإننا نجد رؤية مثيرة للاهتمام بشأن المشكلة بأكملها (راجع التصنيفات العشر الأولى في الشكل 7.1). فالمنظمة، والأشخاص الذين يعملون بها واختياراتهم الاستراتيجية والعمليات التي تدعم المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة، تتضافر

جميعها لخلق تعقيد جيد وتعقيد سيئ. وفي الوقت الحالي، نقوم بإجراء المزيد من الأبحاث على مستوى الشركات ويبدأ ذلك في إيضاح كيفية عمل تركيبات و"مجموعات" محددة من هذه المصادر جنبًا إلى جنب للتخلص من الربحية.



الشكل *7.1*: أكبر عشرة دوافع للتعقيد الداخلي

ملاحظة: نتائج تأثير التعقيد (*Complexity Impact Score(CIS* هو نتاج مستوى التعقيد الناتج عن أحد الدوافع مضروبًا في تأثيره على الأداء.

الشركات ذات الأداء المرتفع مقابل الشركات ذات الأداء المنخفض

وفي النهاية، فإننا فصلنا بين الشركات ذات الأداء المرتفع والشركات ذات الأداء المنخفض في المسح الإداري لمعرفة ما إذا كان هناك اختلاف في أنواع التعقيد التي تؤثر على المديرين. ومرة أخرى، فإننا اندهشنا في البداية، ولكن أصبح لهذه النتيجة معنى حقيقي عندما تناولناها على نحو دقيق.

يتضح أن الشركات ذات الأداء المنخفض تعاني على نحو أكبر (بالنسبة للشركات ذات الأداء الأكبر) من دوافع التعقيد الداخلي، وخاصة ذلك التعقيد ذا الصلة بالأشخاص وتصميم المنظمة وعملياتها. وعلى الجانب الآخر، فإن المستجيبين في الشركات ذات الأداء المرتفع هم أكثر قلقًا نسبيًا بشأن المصادر الخارجية للتعقيد. لذا، فإن هناك اختلافًا واحدًا بسيطًا ورئيسيًا. فالمديرون في الشركات ذات الأداء المنخفض هم أشخاص "منطوية" و"ينظرون إلى الداخل ويعانون من التشتت أو يطغى عليهم التعقيد الداخلي المكلف. أما عن المديرين في الشركات ذات الأداء المرتفع، فهم يواجهون تعقيدات خارجية ويهتمون على وجه صحيح بالبيئة التنافسية ويركزون على أنواع الفرص والتهديدات التي تحتاج شركتهم إلى الاستجابة إليها من أجل تحقيق النجاح.

4- لم يجب عليك الاهتمام بالتعقيد؟

يجب عليك الاهتمام بالتعقيد في الأعمال التجارية، لأن لديه تأثيرًا سلبيًا على أداء منظمتك. يحدث ذلك بطرق مختلفة، ولأسباب متعددة. يوضح الشكل 8.1 بعضًا من أكثر التأثيرات وضوحًا.

التعقيد يبدد الموارد

يؤدي التعقيد إلى تبديد الموارد لأنك أنت والأشخاص الذين يعملون معك تقومون بأمور لا تُضيف قيمة. فالمديرون إما أن يكونوا بعيدين عن إضافة القيمة أو أنهم غير قادرين على رؤية الصلة بين ما يفعلونه والقيمة المضافة للعملاء. فهم ضائعون في التعقيد.

في المنظمات المعقدة، يتم إهدار مقادير كبيرة من الوقت القيم للإدارة وموارد أخرى سواء على فعل الأمور الخاطئة أو على فعل الأمور الصحيحة ولكن فعلها على نحو معقد وغير



الشكل *8.1*: تأثيرات التعقيد

ضروري. ودائمًا ما يُشار إلى ذلك باسم البيروقراطية أو في المصطلحات الحديثة باسم "دبس الشركات". ومهما كان اسمها، فإن النتيجة هي ذاتها: إهدار وقت قيم على الأنشطة الخاطئة.

التعقيد يضر بالتحفيز

كثيرًا ما يُطلب منا تقديم المساعدة للأشخاص الذين يكتشفون تراجع نتائج التزام موظفيهم حسب الدراسات الاستقصائية. فمن المعروف جيدًا أن معظم الأشخاص يفضلون العمل في أنظمة أكثر بساطة. ففي أي نظام أكثر بساطة، نجد أن أفعالنا وسلوكنا لديها تأثير مباشر وملحوظ على المخرجات أو النتائج. ومن الممكن أن تتأثر الأمور من خلال فرد أو فريق لتحقيق أهداف العمل والأهداف الشخصية التي لدينا. وفي ظل تزايد التعقيد، فإنه يُصبح من الصعب القيام بأمور أبسط. فالأشخاص يقضون وقتًا أقل لتناول المحتوى أو جوانب أكثر متعة لعملهم، بينما يقضون المزيد من الوقت في العمليات والسياسات والمواءمة

التنظيمية. علاوة على ذلك، فإن حالة الإحباط والصراعات الحادثة بين أجزاء مختلفة من المنظمة تزداد في الأنظمة المعقدة، حيث يحاول الأشخاص إيجاد أفضل الطرق لإنجاز الأمور الصعبة.

التعقيد يقلل من البراعة

في الأسواق العالمية المتسارعة ذات المستويات المرتفعة من التعقيد الخارجي، نجد أن البراعة - القدرة على الاستجابة السريعة والحاسمة لتغيرات السوق - تُصبح ذات أهمية أكبر وأكبر لكل من الأداء والبقاء.

تجد المنظمات المعقدة صعوبة في التفاعل مع المعلومات الجديدة واتخاذ خطوات حاسمة في الاتجاه الصحيح. والمنظمات الأكثر تعقيدًا تُصبح ذات تركيز داخلي كبير، لذا فإنها تُصبح أقل قدرة على التعرف على التغير الخارجي النسبي والاستجابة سريعًا له. ومن الممكن أيضًا أن يؤدي التعقيد التنظيمي إلى "انغلاق" المديرين نحو مفهوم محدد في العالم، مما يعني أنهم يميلون إلى "إنكار" أن بعض القوى الخارجية سوف تؤثر عليهم (تُعد شركة نوكيا مثالاً جيدًا على ذلك - ولكننا لا نرغب في تناول ذلك الأمر مرة أخرى).

تحدثنا في الآونة الأخيرة إلى أحد كبار المسئولين التنفيذيين لدى واحدة من شركات الأدوية الكبرى. فهذه الشركة لديها أحد أكثر نماذج العمل تعقيدًا ضمن صناعة الأدوية، ولكن أداء الأرباح على المدى البعيد كان جيدًا، لذلك لم يكن من المُفاجئ بالنسبة لنا أن الشركة أصبحت شركة "معقدة" بالنسبة لدراسة مؤشر البساطة العالمي، وأرادوا أن يعرفوا الأسباب وراء ذلك. ومن المحتمل أن حقيقة ذلك التعقيد الفائق كان يكلف الشركة 10% من أرباحها، لم تكن محل اهتمام فوري، لأن الأرباح كانت تتزايد بقوة كل عام. هل لدى المساهمين في الشركة وجهة النظر ذاتها؟

ذكر لنا ذلك المسئول التنفيذي أنهم قد اتخذوا قرارًا استراتيجيًا لأن يُصبحوا أكثر تعقيدًا، وذلك من خلال اختيارهم للعمل في العديد من مجالات الأمراض، بدلاً من التركيز على القليل من الأمراض. واتفق معنا على أن ذلك أدى إلى خلق حالة من التعقيد، ولكن على الجانب الآخر أدى ذلك إلى خلق تنوع يعمل بدوره كشبكة أمان ضد حالة عدم اليقين. وقد شاركوا على نحو كبير في عمليات الدمج والاستحواذ، التي تُمثل دافعًا آخر مثبتًا للتعقيد.

نحن على يقين أن المديرين التنفيذيين بشركة نوكيا قد تبنوا الحجة ذاتها في وقت ما عندما كانوا منهمكين في شراء شركات البرمجيات.

إن الخيار أمام الشركات لأن تُصبح أكثر تعقيدًا هو خيارها ذاتها، كما أنه ليس خطئًا في حد ذاته، ولكنك بحاجة لأن تكون رائعًا حقًا في إدارة ذلك التعقيد؛ وإلا فإن ذلك سوف يؤثر على أدائك المستقبلي. وفي الوقت الحالي، تساءلنا ما إذا كان فقدان البراعة المرتبط بالتعقيد سوف يُصبح مشكلة أمام شركة الأدوية هذه في يوم ما. وفي وقت الكتابة، سمعنا أن هذه الشركة تواجه صعوبات ضخمة في إدارة أنظمتها التصنيعية الأساسية. هل هذه تُعد مشكلة تعقيد؟

5- هل من الممكن التوصل إلى حل بشأن مشكلة التعقيد؟

إذا كنت تعلم أن عملك التجاري كان يخسر 10% من نفقات الأبحاث والتطوير أو 15% من ميزانيته التسويقية، فإن عليك اتخاذ إجراءات حيال ذلك. سريعًا للغاية.

يعلم العديد من القادة والمديرين على نحو بديهي أنهم يفقدون أرباحًا ويُؤثرون بالسلب على التحفيز نتيجة للتعقيد، ولكن لا تتخذ شركات أية مواقف حاسمة لمناهضة تلك المشكلة سوى القليل من الشركات المستنيرة. وبالنسبة لنا، يبدو أن التعقيد قد تم وضعه مع مجموعة التحديات الأخرى "التي يصعب للغاية التعامل معها". كما تم وضع العديد من الأسباب لشرح أسباب استحالة القيام بأي شيء حيال التعقيد. فهناك مشكلات أكبر ينبغي علينا التوصل إلى حل بشأنها، فالأشخاص يناهضون التغيير، ومن الصعب تقدير حجم الفوائد المالية. نعم، لقد سمعناهم جميعًا.

وإلى حد ما، فإننا نتفق على أن المشكلة كبيرة ونظامية، ولكن من واقع الخبرة الحياتية، فإننا نعلم أنه من الممكن تحديد التعقيد على نحو منهجي والتخلص منه. وفيما يتعلق ببقية هذا الكتاب، فإننا نأمل أن نلهمك بمجموعة من الطرق التي من خلالها سوف تتمكن من تحديد التعقيد ومهاجمته في منظمتك.

من وجهة نظرنا، فإننا جميعًا علينا محاربة ذلك التعقيد. ونُعزي ذلك إلى المساهمين ودافعي الضرائب ومساهمين آخرين لاتخاذ إجراءات متضافرة وإعادة الأموال التي تم إهدارها مرة

أخرى نتيجة للتعقيد. ونُعزي ذلك أيضًا إلى الموظفين الذين ينبغي عليهم جعل مكان العمل أكثر متعة وتحفيزًا وإنتاجيةً أيضًا.

6- ما النقطة التالية؟ كيفية استخدام هذا الكتاب

ينقسم باقي الكتب إلى سبعة فصول أخرى بالإضافة إلى ثلاثة ملحقات - ويركز على كيفية تحديد أنواع محددة من التعقيد المسبب للضرر ثم إزالته بطريقة نظامية من مؤسستك.

نبدأ بالتشخيص الشامل الهام. يساعدك الفصل الثاني على تحديد أكثر أنواع التعقيد السيئة المسببة للضرر ويطور استراتيجية تبسيط.

بعد ذلك تركز سلسلة من الفصول على كل واحدة من مسببات التعقيد الداخلية الخمسة بإتباع الإطار الخاص بنا: كيفية تبسيط... التعقيد المتعلق بالأفراد (الفصل الثالث)، المتعلق بالمؤسسات (4)، المتعلق بالاستراتيجية (5)، المتعلق بالعمليات (6) والمتعلق بالمنتجات والخدمات (7). هذه هي الأجزاء الرئيسية في استراتيجية تبسيط.

نحن نكره أن تقرأ شيئًا لا يحقق فائدة لك أو لمؤسستك. لذا، بدءًا من التشخيص في الفصل الثاني يمكنك الوثب إلى أي من الفصول الخمسة الرئيسية للتركيز على أكثر أبعاد التعقيد أهمية بالنسبة لك.

أخيرًا، وضعنا بعض الدراسات المطولة الخاصة بقطاع الصناعة - باحثين عن مصادر وسائل التعقيد والتبسيط الأساسية في قطاعات الصناعات الدوائية والبنكية والتأمين. قدمنا تفاصيل أيضًا عن مراجع ومزيد من القراءات (في حالة إذا أردت حقًا المزيد بعد قراءة معلوماتنا بالكامل...)

الفصل الثاني

تشخيص التعقيدات

وتطوير الاستراتيجيات البسيطة



قد يكون الهجوم على فكرة التعقيد في شركة كبيرة أمرًا مرعبًا لأن فكرة التعقيد تأخذ نماذج عديدة مختلفة وتتأثر بكثير من الأشخاص وتختبئ في كل مكان في شركتك. هذا من شأنه أن يجعل الأمر يبدو كـ "أننا نحاول بصعوبة جدًا حلها" ويبدو كبيرًا ومستحيلاً لدرجة أنه لا ينبغي علينا مجرد المحاولة. في حالات كثيرة، نجد الأشخاص يتعاملون مع فكرة التعقيد كما لو كانت نتيجة حتمية لمجال الأعمال ويشعرون بالضعف للتعامل معها. وحتى في بعض الأحيان يقررون أن أفضل وسيلة للتعامل مع التعقيد هي خلق طريقة معقدة لإدارته بصورة أفضل.

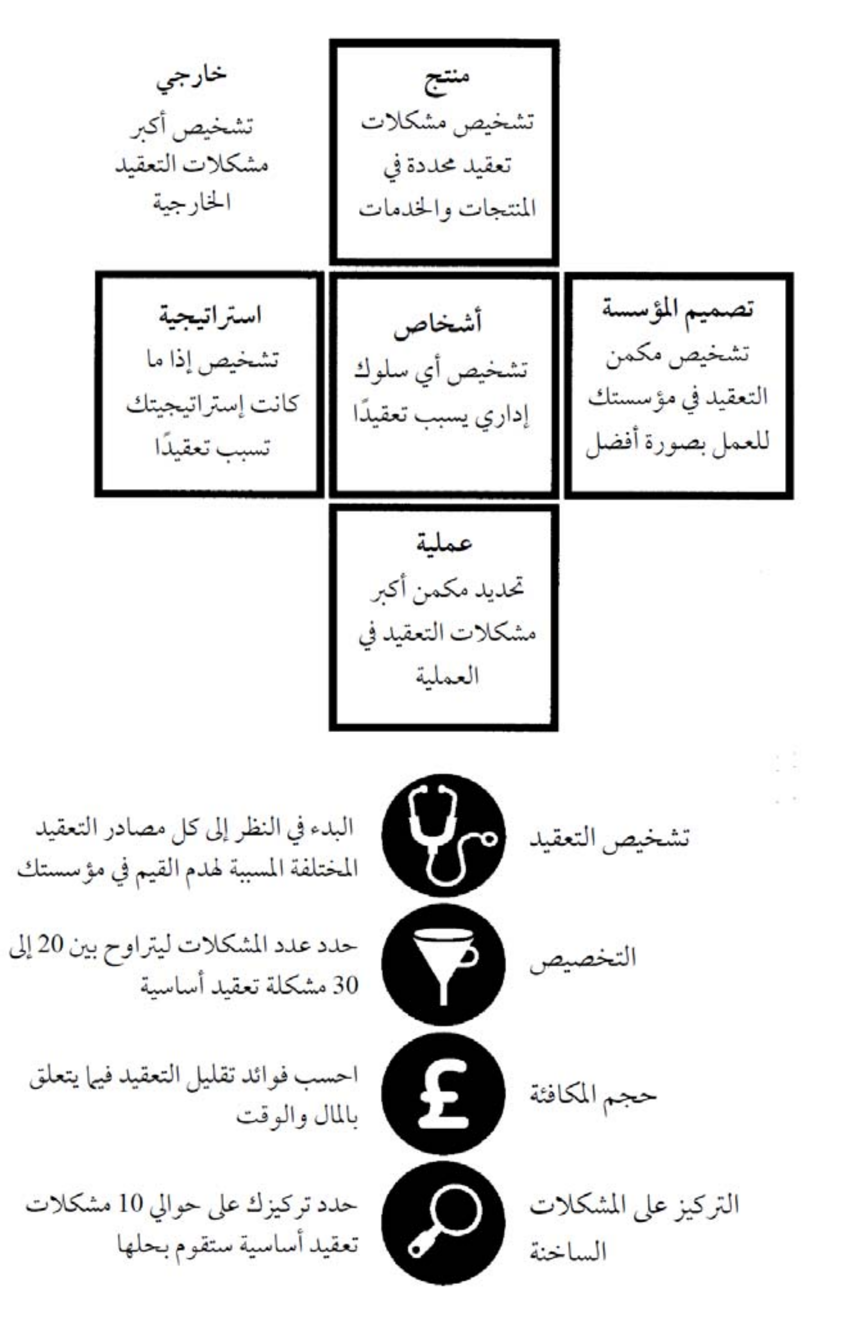
لنكون أكثر وضوحًا: إن فكرة التعقيد ليست مشكلة غير قابلة للحل. نعم إنها مشكلة صعبة ولكنها ليست كمحاولة تحقيق شيء مستحيل.

خلال عملنا، أثبتنا أنه من الممكن تحديد مشكلات التعقيد الكبيرة في مؤسستك وترتيبها وفقًا للأولية ثم حلها. ولكننا لم نكتشف بعد أية مشكلة تعقيد لا يمكن تحديدها وحلها من خلال المهارات المناسبة والتجربة والسلوك.

1- كيفية القيام بتشخيص مفصل للتعقيد لمؤسستك

الخطوة الأولى في التعامل مع التعقيد هو تحديد المصادر الأكثر ضررًا أو أنواع التعقيد في مؤسستك. إن إتباع منهج نظامي ودقيق أمر أساسي حيث يوجد الآلاف من المشكلات المتعلقة بالتعقيد في أغلب المؤسسات. أنت تحتاج إلى التأكد من التركيز على أكبر المشكلات وحلها أولاً.

حللها: ينبغي عليك أن يكون هدفك هو إعداد تشخيص مفصل لأكبر مشكلات التعقيد التي تنتمي لكل نموذج من نماذج التعقيد الستة الموضحة في الرسم البياني "صليب التعقيد" (الشكل 1.2) أي ينبغي عليك تحديد مصادر التعقيد الخارجية وتعقيد العملية وتعقيد المؤسسة والأشخاص والمنتجات/الخدمات والتعقيد الاستراتيجي. هذه البنية ستساعد على تنظيم وترتيب المعلومات حسب الأولوية. يمكن النظر إلى المؤسسة ككل ولكن ينبغي عليك أيضًا التفكير في تشخيص التعقيد في الفرق والوظائف والدول المفردة.



الشكل *1.2* نظرة عامة على منهج تشخيص التعقيد

تحدث إلى مستويات مختلفة من الإدارة/العاملين: في كثير من الحالات، لا يستطيع أحد رؤية مشكلات التعقيد و/أو حلها سوى من يعيشون معها كل يوم لذا ينبغي عليك إشراك جميع مستويات الإدارة والعاملين في التشخيص. إن النظر من مركز عالي لمؤسسة ما يظهر أنه من الصعب جدًا رؤية مشكلات التعقيد الحقيقية في مؤسستك. إن أغلب المدراء يوكلون لمرؤوسيهم التعامل مع المشكلات المعقدة فبذلك يكون عادة الأشخاص الذين يفهمون حقًا التعقيد هم الإداريين والعاملين الوسطاء.

التحقنا مؤخرًا بمشروع بعد الانتهاء من التشخيص. وكانت تعاني الشركة، تاجر تجزئة، لإقناع الإدارة الوسيطة بالإيمان بالبرنامج. عندما بحثنا أسباب ذلك اكتشفنا أن أعضاء اللجنة التنفيذية ومجلس الإدارة قاموا بالتشخيص دون أية معلومات أو مشاركة من المدراء الوسطاء الذين تعاملوا مع التعقيد بصورة يومية. وبالحديث عن العاملين والمدراء الوسطاء، فقد كان مشروع تخفيض التعقيد يركز على المشكلات الخاطئة.

غالبًا ما نجد أن المدراء الأوائل يتسببون في مزيد من التعقيد غير الضروري دون أن يدركوا ذلك، فعلى سبيل المثال قد يطلب أحد المدراء من أحد مرؤسيه في القسم تقديم تقرير سريع موضحًا مشكلة محددة - قد تبدو المهمة بسيطة التي ستضيف خلفية بسيطة في اجتماع الإدارة. ولكن ما قد لا يدركونه مستوى التعقيد الحقيقي المطلوب لإعداد هذا التقرير. وعلى الرغم من ذلك، وللرغبة في عدم إصابة الرئيس بخيبة الأمل، غالبًا ما يقوم المرؤوس بكل ما هو مطلوب لتحقيق الطلب حتى إذا كان ذلك يعني قضاء نصف يوم في استخراج البيانات من أنظمة متعددة. قد يحدث ذلك يوميًا وقد لا يكون المدير على دراية تمامًا. إذا علموا المدة التي اتخذتها كل مهمة لربما استنتجوا أن قيمة بعض الحالات لم تكن تستحق المجهود.

افهم الأسباب الأساسية: تأكد أن تشخيصك يتناول السبب الأساسي أكثر من مجرد أعراض التعقيد. إن قضاء وقت لفهم سبب وجود المشكلة سيعطيك مؤشرًا مبكرًا لكيفية حل المشكلة. أتى إلينا أحد العملاء لأنه اعتقد أن أنظمته البالية كانت تسبب تعقيد في أماكنها. على الرغم من ذلك، إذا بحثنا عن ماهية مشكلات التعقيد الحقيقية، وجدنا أن معظم التعقيد الذي كانوا يعزونه إلى الأنظمة كان بسبب البنية الصارمة غير المتماسكة للمؤسسة وأنه إذا قاموا بإصلاحها، والذي كان حلاً أرخص بكثير من تنفيذ أنظمة جديدة، لقطعوا شوطًا لا

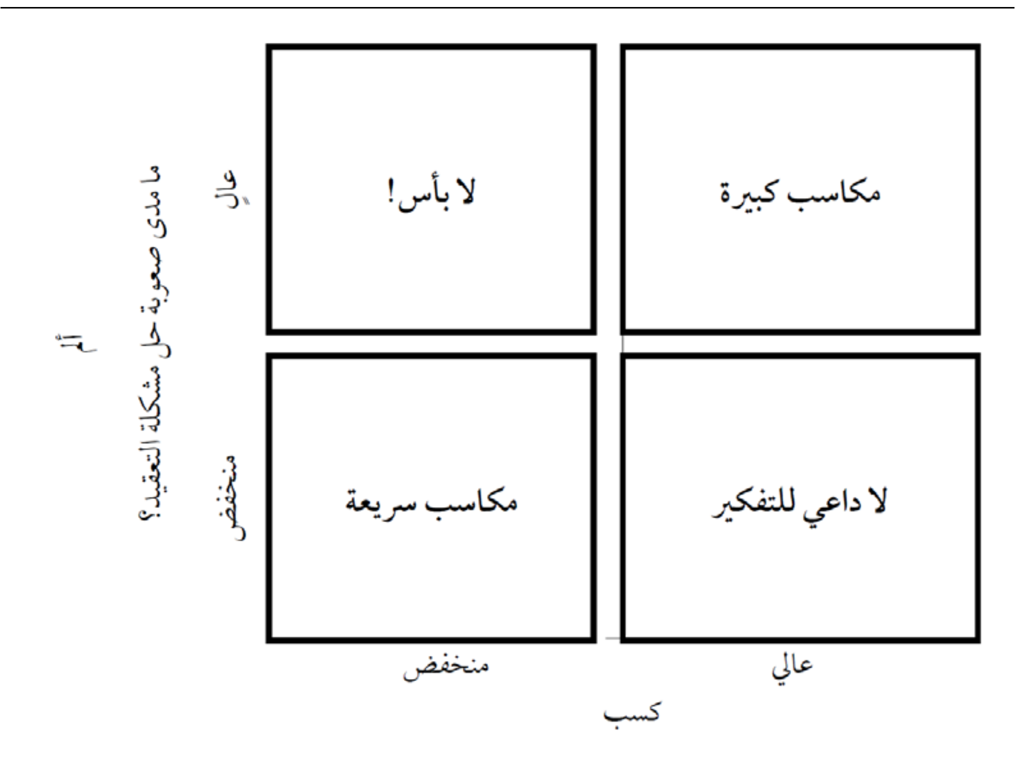
بأس به تجاه تقليل التعقد.

ضع معايير لتقييم نفسك: تتميز الشركات الكبيرة بالتعقيد لذا قد يكون التعقيد كبيراً في شركتك ولكنه قد لا يكون بمستويات غير طبيعية. لذا ينصح بمقارنة مستوى التعقيد في شركتك مع منافسين وقرناء و/أو أفضل مؤدي التعقيد أي الشركات التي تتمتع بقدرة أفضل منك على إدارة مستويات تعقيد كبيرة.

ضع أولويات وركز:لا تحاول التعامل مع كل مشكلة تعقيد تجدها. حدد الأوليات بحزم شديد (مصفوفة الألم/الكسب في شكل 2.2 أداة رائعة لذلك). تأكد من وضوح أهدافك العامة (على سبيل المثال لتوفير الوقت والمال، زيادة مشاركة الموظفين وتسهيل تفاعل العملاء معك) حتى يمكنك تحديد الأولويات وفقًا لمعيار "الكسب" في المساحة اليمنى من الشكل. ينبغي أن تعكس معايير تحديد الأولويات أهدافك العامة. ينبغي أن تحاول وتحدد ما يتراوح بين 20 إلى 30 مشكلة تعقيد أساسية للتركيز عليها في المرحلة الأولى من تقليل التعقيد. من المفيد إتباع ما يلي كجزء من عملية تحديد الأولويات:

- حدد بعض الأفكار السهلة والسريعة أو أفكار "بساطة 101" يستطيع كل فرد البدء في تنفيذها بسرعة (على سبيل المثال، تبسيط التواصل، توضيح RACI التي تصف الشخص المسئول والخاضع للمحاسبة والمستشار والمشارك في كل قرار أو مشروع أو نشاط هام). هذا من شأنه إشراك الشركة بأكملها والسماح لك بتحقيق بعض المكاسب السريعة فيما يتعلق ببناء الثقة.
- حدد بعض مشكلات التعقيد "ذات التأثير الكبير" أو "ذات المكسب الكبير" التي سيكون لها تأثير إيجابي كبير جدًا إذا أمكنك حلها أولاً.

حدد السلوك الذي يؤدي إلى التعقيد: تأكد من تشخيص سلوك الإدارة والقيادة الذي يؤدي إلى التعقيد. تتمتع كل شركة بثقافة مختلفة لذا سيكون السلوك الذي يؤدي إلى التعقيد الذي تظهره مؤسستك مختلفًا عن سلوك مؤسسات أخرى (انظر الفصل الثالث).



ما حجم المكسب فيما يتعلق بالوقت أو المال أو تشجيع الموظفين؟

شكل *2.2*: مصفوفة الألم/الكسب: تساعدك هذه المصفوفة على تحديد الأولوية فيما يتعلق بمشكلات التعقيد التي تريد التركيز عليها

حدد حجم المكافأة:حدد تأثير مشكلات التعقيد التي ستركز عليها على الفائدة /الوقت/ التشجيع حتى يمكنك حساب حجم المكافئة. إذا لم تعرف حجم المكسب المتاح من الصعب الالتزام بمشروع تقليل التعقيد، ومن الصعب تبرير المصاريف التي قد تحتاجها للبرنامج.

2- أدوات مختلفة لتشخيص التعقيد

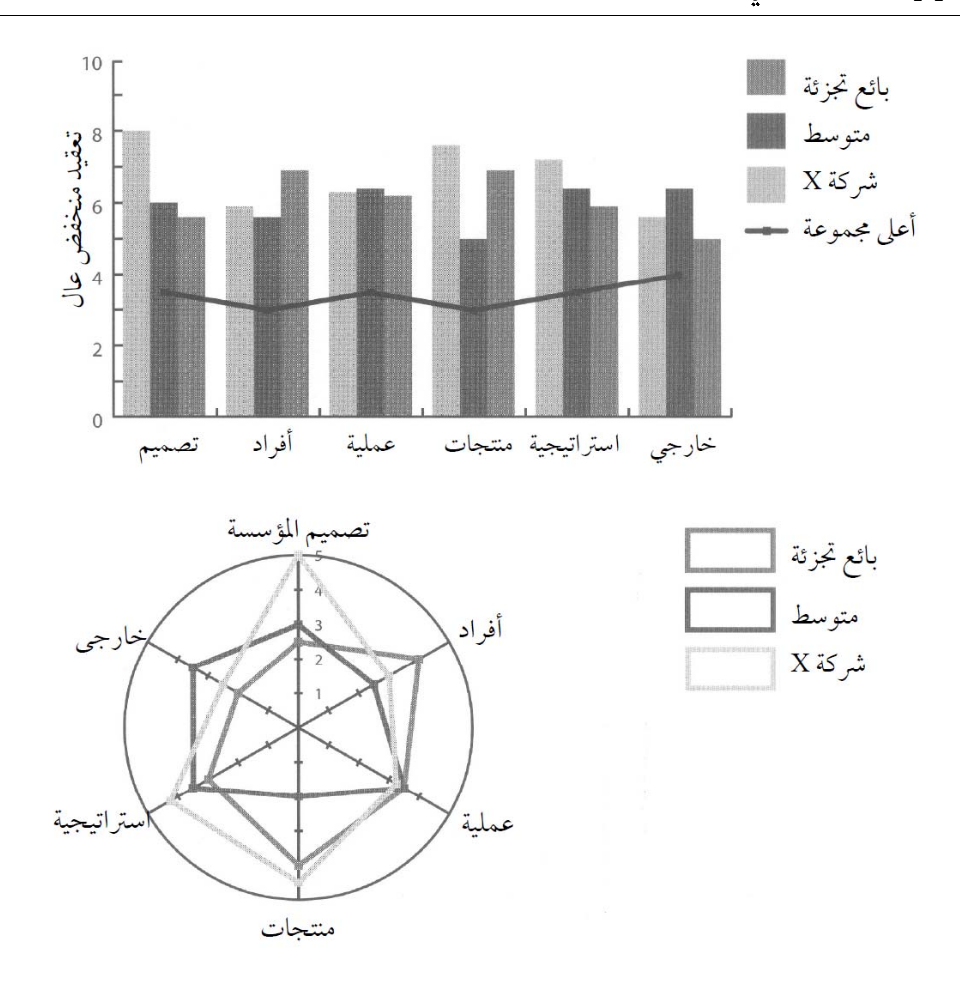
تختلف كل شركة عن الأخرى ولديها تحديات تعقيد مختلفة لذا من المفيد توافر مجوعة متنوعة من أدوات التشخيص المختلفة التي يمكنك استخدامها. فيما وفيما يلي أدوات ووسائل مفيدة لتشخيص التعقيد:

مسح تشخيص التعقيد: إن إعداد استبيان قصير (يستغرق 102- 0 دقيقة) للإدارة/العاملين وسيلة جيدة لجمع بيانات مفصلة عن مشكلات التعقيد التي لها التأثير الأكبر على أدائك. يمكن استخدام أداة التشخيص هذه من قبل مؤسسة كاملة أو دولة أو وظيفة أو قسم مفرد. هذا من شأنه أن يحدد بصورة سريعة مكمن أكبر مشكلاتك حتى يمكنك التركيز عليها.

نستخدم استبيان معياري تم إعداده من خلال بحثنا الأكاديمي ويغطي المائة نوع (أو ما شابه) من التعقيد التي ثبت أنها أكثر ضررًا على الأداء. استخدام استبيان معيار يسمح لك بمقارنة وظائف/ أقسام/ دول مختلفة في مؤسستك كما يسمح لك بوضع معايير لتقييم مؤسستك مقابل منافسين وقرناء وأفضل مديري التعقيد (للحصول على مثال، انظر شكل 3.2). ينبغي أن يغطي المسح مسببات التعقيد الستة بالكامل بمنتهى التفصيل لتكون على دراية بمشكلات التعقيد في شركتك. تتشابك العديد من مشكلات التعقيد مع غيرها من المشكلات لذا إذا نظرت فقط إلى تعقيد مؤسسة، على سبيل المثال، ستفقد الروابط لمعالجة التعقيد والتعقيد الاستراتيجي وسلوك الإدارة.

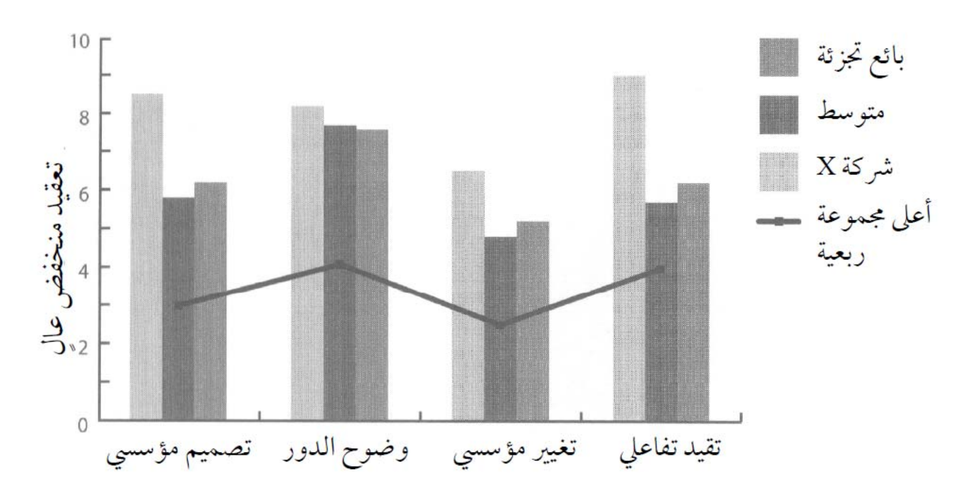
يوميات التعقيد: يُطلب من المدراء/العاملين الاحتفاظ بدفتر يوميات لأي شيء يسبب تعقيد أو يتم تنفيذه بطريقة معقدة بصورة غير ضرورية. هذا يشمل تعقيدًا مؤسسيًا ومنتجات وعمليات أساسية وأنظمة وغيرها. يتم بعد ذلك تحميل نتائج هذه اليوميات في ورش عمل أو مقابلات مجمعة تحت أفكار رئيسية متشابهة ثم ترتيبها بعد ذلك وفقًا لمستوى التأثير المتوقع على الأداء. هذا الأمر أقل من الناحية العلمية والكمية من مسح تشخيص تعقيد ولكن لا يزال بإمكانه توليد نتائج عملية.

تعقيد شخصي وقيادي: يأتي التعقيد من القرارات التي يصنعها أفراد وسلوكهم اليومي (انظر الفصل الثالث لمزيد من التفاصيل عن هذه النقطة). هل أنت تسبب تعقيدًا؟ هل أنت جيد في التواصل ببساطة؟ هل تشجع آخرين على الحفاظ على بساطة الأمور؟ يمكنك استخدام أداة تغذية ارتجاعية بدرجة 360 درجة بسيطة لتحديد إذا كان سلوكك/أنشطتك الشخصية تتسبب في تعقيد. بتطبيق ذلك على فريق القيادة أو القسم بالكامل يمكنك تحديد أي سلوك يتسبب في تعقيد ينبغي على فريقك المحاولة والعمل عليه. إذا كنت تحاول بناء ثقافة البساطة، فإن فهم سلوك الإدارة الذي يؤخرك سيكون أمرًا أساسيًا.



شكل *3.2*: شركة *X*: ملخص مسببات التعقيد الأساسية مقابل معايير التقييم

وسائل البحث العميق في التعقيد: تستخدم هذه الوسائل للبحث بعمق في المشكلات المحددة في المسح أو الدفاتر اليومية.وهي تأخذ شكل مقابلات هيكلية وجهًا لوجه مع مدراء باستخدام مجموعة من الأسئلة. الغرض من هذه الوسائل تحقيق مزيد من الفهم عن سبب وجود مشكلة تعقيد محددة وتأثيرها على الأداء. كما تسمح لك بالتفكير في بعض الأفكار بصورة مبكرة لحل مشكلة التعقيد.



شكل *4.2*: شركة *X*: تحليل مسببا أساسية في إطار معايير التقييم المؤسسية

تحليل تحفيز القيمة: ينظر هذا التحليل إلى الوقت المقضي في أنشطة إضافة القيمة ويحدد سبب عدم قضاء وقت أطول في أنشطة من شأنها توليد قيمة.

- الأنشطة التي ينتهي منها الأفراد في وظيفة/قسم بصورة دورية يتم إدراجها في قائمة وتسجيلها في نظام جدول زمني.
- يحتفظ العاملون والمدراء بالجدول الزمني لمدة تتراوح بين أسبوع إلى أربع أسابيع مع تسجيل الوقت المقضي في كل نشاط بصورة تقريبية.
- تحديد المحفزات الأساسية لخلق قيمة للشركة ككل.
- النظر إلى مدى مساهمة كل وظيفة/قسم على حدة في تحقيق محفزات القيمة.
- ثم بعد ذلك يتحدد كل نشاط في مقابل محفز للقيمة إن أمكن للدلالة على فعالية هذا النشاط في نجاح الشركة الإجمالي.
- هذا يسمح لك برؤية نسبة الوقت الذي يمضيه قسمك بصورة مباشرة في أنشطة تحفيز القيمة. عادة ما تكون النسبة 60 في المائة من الوقت أما الأربعون في المائة الأخرى فيتم تمضيتها في أنشطة ليس لها علاقة بتحفيز القيمة.
- هل نقوم بالنشاط السليم؟ هذه العملية تحدد على الفور الأمور التي يمكنك التوقف عن القيام بها.

- هل نقوم بالأمور بالطريقة السليمة؟بالنسبة للنشاط المتبقي فأنت حينها تنظر بمزيد من التفصيل إلى كيفية انجاز العمل للتفكير إذا ما كان بالإمكان تبسيطه ليكون أسهل للأفراد لخلق قيمة لعملك.

تحليل استخدام تقرير إداري: أحد مسببات التعقيد الكبيرة في الشركات هـي معلومـات الإدارة والتقرير. يتم تجميع كميات ضخمة من المعلومات بتكاليف باهظة وتحويلها إلى تقارير طويلة ومعقدة لا تستخدم بالفعل من قبل أي شخص أو لا تكون محورية فيصنع قرارات مهمة! تنظر أداة التشخيص هذه ببساطة إلى كل التقارير الأساسية التي يقدمها وظيفة/قسم ما.

- أولاً: حدد الوقت والتكلفة اللازمـين: حـدد الوقـت والتكلفـة اللازمـين لإنتـاج المعلومـات وتقديم كل تقرير أساسي.

- ثم بعد ذلك تابع التقرير حتى يصـل إلى مسـتلميه، الـذين يـتم إجـراء مقابلـة متعمقـة معهم لفهم ما الذي يفعلونه بالمعلومات، وكيفية اسـتخدامها لصـنع قـرارات مهمـة. قـد ترغب أيضًا في تحديد الوقـت الـذي يقضـيه كـل مسـتلم في قـراءة التقريـر وضرب هـذا الوقت في عدد المستلمين الإجمالي. بالإضافة إلى الوقت المسـتهلك لإنتـاج التقريـر، فهـذه هي التكلفـة (في الوقـت) الحقيقيـة التـي تحتـاج إلى تبريرهـا مـن خـلال الفائـدة التـي يحققها.

- إذا كان التقرير، أو أجزاء منه، به أطنـاب ومعقـد بصـورة مبـالغ فيهـا، ارجـع إلى مؤلـف التقرير واطلب منه تحسين التقرير وتقصيره بالتالي.

- إذا كان التقرير يحتوي على نفس المعلومات التي يحتوي عليها تقريـر آخـر، قـرر إذا مـا كان التقريرين ضروريين - في أغلب الأحيان يكون هناك إضافة في أي تقرير جديد في كل مرة يكون لدى صاحب المصـلحة أحـد المتطلبـات الجديـدة البسـيطة دون إلغـاء تقريـر موجود من قبل. قـد يـؤدي هـذا إلى مواقـف اسـتلام أربعـة أصـحاب مصـالح مختلفـين المعلومات نفسها بطرق مختلفة اختلافًا بسيطًا.

- أيضًا، قم بتحليل كل تقرير لتحقيق وضوح التواصل وبساطته. وإذا دعـت الضرورة، قلـل حجم التقارير وأعد تنسيقها لتكون أبسط وأسهل في القراءة.

- إذا كنت مازلت تواجه مشكلة تحديـد مكـان تقلـيص تقريـرك، رتـب جميـع التقـارير في قائمة وفقًا للوقت الذي استغرقه إعدادها. ثم قم بترتيب تقارير وفقًا لضرورة أو فائـدتها

للمستلمين. إذا وجدت أي تقارير على رأس القائمة في القائمة الأولى وفي ذيل القائمة الثانية، فتلك التقارير مرشحة للتوقف معها وتبسيطها.

3- أسئلة تشخيص التعقيد

فيما يلي بعض الأسئلة الهامة قد تحتاج إلى تجميع بيانات بشأنها خلال مرحلة التشخيص. تحت كل عنوان من هذه العناوين نستخدم قائمة أكثر تفصيلاً تشمل أسئلة فرعية محددة. إلا أن الأسئلة ستكون كثيرة جدًا إذا قمنا بإعداد قائمة بها كلها لذا أدرجنا فقط بعضها هنا عن كل موضوع. تأكد من تجميع بيانات (وليس آراء فقط) حول أكبر عدد ممكن من الموضوعات قدر الإمكان. يوضح الشكلين 5.2 و6.2 أولويات التعقيد التي أعدتاه شركتان - أحدهما تعمل في مجال صناعة الغذاء والأخرى في مجال صناعة الأدوية- بعد القيام بهذا النشاط.

أسئلة تشخيص تعقيد متعلقة بالاستراتيجية

- كم عدد المبادرات الاستراتيجية التي تسعى إليها؟ ما مدى تعقيد كل منها حتى يمكنك تقديمها؟
- هل تحاول اللعب في الكثير من الأسواق / القطاعات / الدول أو تحاول القيام بالكثير من الأنشطة؟
- كم أسبوعًا تستغرقه عملية التخطيط الاستراتيجية؟ وكم عدد الأفراد المشاركين وما نسبة الوقت الذي يقضونه في عملية التخطيط الاستراتيجي؟
- كم مرة تتغير إستراتيجيتك؟
- ما مدى سهولة فهم إستراتيجيتك؟ هل إستراتيجيتك واضحة للجميع؟

أسئلة تشخيص التعقيد متعلقة بالأفراد

- هل البساطة إحدى قيم شركتك؟
- هل يشجع قادتك البساطة ويقدمون نموذجًا لها ويكافئون عليها؟
- هل لديك ثقافة تعقيد الأمور/أداء الأمور بصورة معقدة؟ أم يميل الأفراد إلى الحفاظ على البساطة؟ هل يظهر مدراؤك أيًا من سلوك التعقيد الأساسية الموضحة في الفصل الثالث؟
- هل يتواصل الأفراد في شركتك بصورة بسيطة؟

- هل كل الأمور اليومية، كالاجتماعات وصنع القرار وكتابة التقارير ورسائل البريد الإلكتروني، تجعل الحياة اليومية في شركتك معقدة؟ ما نسبة الوقت الذي يمضيه مدراؤك في إرسال رسائل البريد الإلكتروني وفي الاجتماعات والمؤتمرات الهاتفية وغيرهم من الأنشطة؟

أسئلة تشخيص التعقيد متعلقة بالمنتجات/الخدمات

- ما عدد المنتجات / الخدمات التي تقدمها؟
- ما المنتجات/الخدمات التي تحقق 80 بالمائة من أرباحك؟ متى تقوم عادة بمراجعة المنتجات/ الخدمات سيئة الأداء والتخلص منها؟
- هل تنطبق المعايير على المنتجات/ الخدمات أي هل تستخدم الأجزاء نفسها/ المكونات في منتجاتك أينما أمكن؟
- هل تتعامل ببساطة مع العملاء؟
- التفاعل مع الموردين: كم عدد الموردين الذين تتعامل معهم؟ كم عدد الموردين الجدد الذين تتعامل معهم كل شهر / عام؟ ما حجم ومعدل الشراء؟
- ما معدل تغيير مواصفات المنتجات / الخدمات؟
- كم عدد القنوات المختلفة و/أو شبكات التوزيع التي تورد لها؟
- كم عدد العملاء المختلفين لديك؟ كم عدد من لا يحققون أرباحًا لك؟
- كيف تتغير متطلبات العميل؟

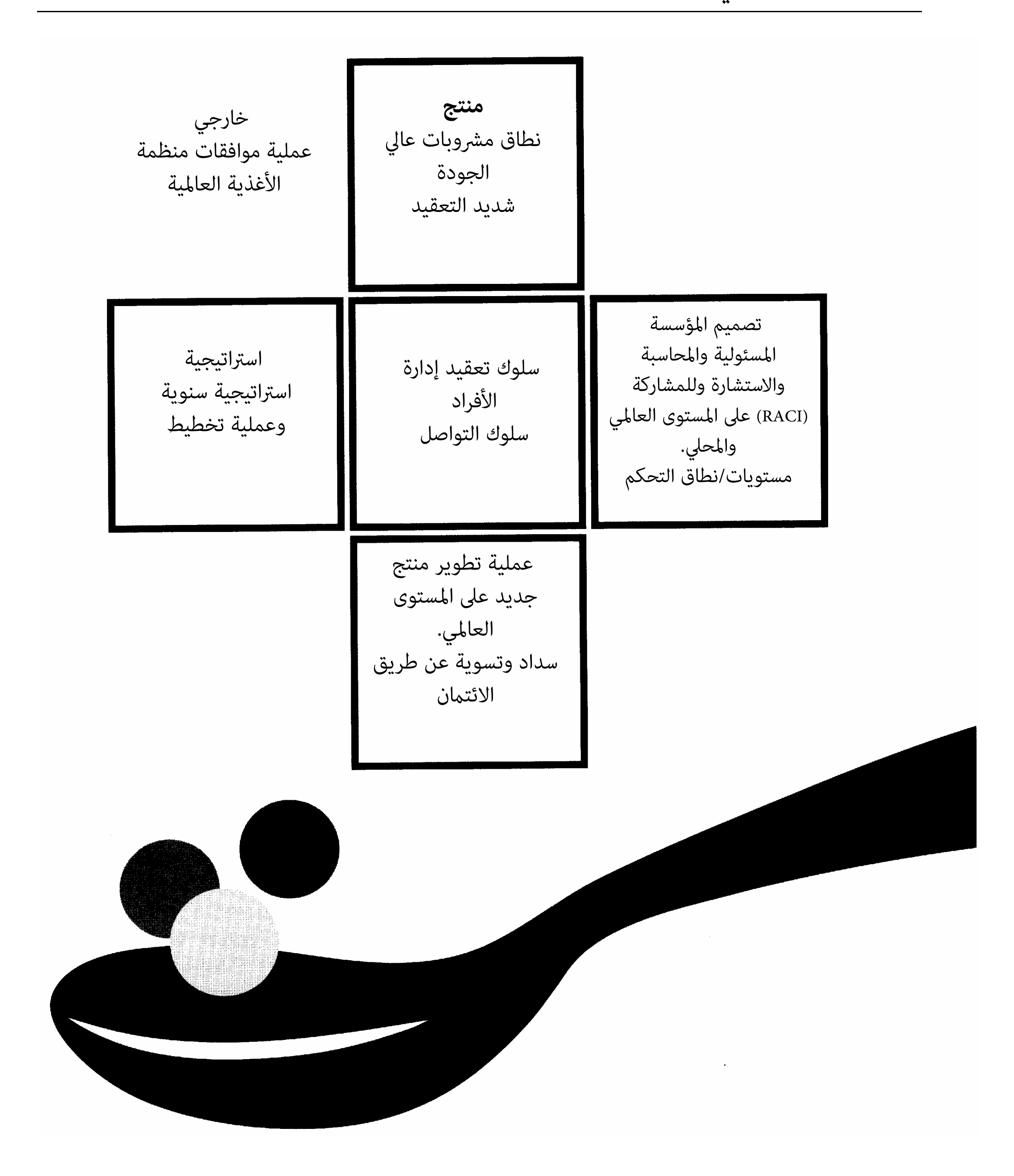
أسئلة تشخيص التعقيد متعلقة بالعملية

- كم عدد العمليات الأساسية في شركتك / قسمك؟
- في المتوسط، كم عدد العمليات المختلفة التي يحتاج كل موظف لإدارتها كل يوم؟ ما نسبة الوقت الذي يمضيه الأفراد لإدارة أو التوافق مع عمليات الشركة كل يوم؟
- كم عدد الخطوات / المراحل في كل عملية من عملياتك الأساسية؟
- ما مدى سهولة تحديد الخطوط العريضة للعمليات وإتباعها؟
- ما عدد أنظمة تكنولوجيا المعلومات القائمة؟ كم عدد أنظمة تكنولوجيا المعلومات التي يتم إدخالها كل عام؟ ما مدى تعقيد أنظمة تكنولوجيا المعلومات التي تدعم العمليات الرئيسية؟ هل يتم التخلص من أنظمة تكنولوجيا المعلومات القديمة بصفة دورية؟

- هل توجد معايير للعمليات في وحدات الأعمال / الأقسام / الدول؟ على سبيل المثال، هـل لديك أنظمة تخطيط موارد مشروعات مختلفة عديدة (ERP) أو أنظمة تسجيل مرتبات العاملين مختلفة متعددة؟
- كم عدد التقارير الإدارية المختلفة التي يتم كتابتها كل شهر/ عام؟ ما طول التقـارير الأساسـية؟ ما الوقت الذي تستغرقه التقارير لكتابتها؟ هل يتم استخدامها من قبل الأشخاص الـذين يستلمونها؟
- قياس مؤشر الأداء الرئيسي وكتابة تقرير عنـه: كـم عـدد مـا يـتم قياسـه ومـا معـدل كتابـة تقارير عنه؟
- ما مدى تعقيد قوائم / أنظمة التسعير والعروض؟

أسئلة تشخيص التعقيد مؤسسية

- ما معدل حدوث تغيير مؤسسي مؤخرًا / في الوقت الراهن؟
- تعقيد التفاعل: ما عدد الاتصالات الداخلية والخارجية التي تحـاول إدارتهـا وتنسـيقها في فريقك / قسمك / دولتك؟
- ما عدد المستويات بدءًا من الرئيس التنفيذي إلى العاملين بأحد المحلات؟ ما مدى التحكم؟
- ما عدد الوظائف / الأقسام / التقسيمات المختلفة لديك؟
- ما عدد المعايير / الأهداف لدى المدراء في المتوسط؟
- ما عدد الأفراد الذين لهم أدوار متشابكة؟ ما عـدد الاتصـالات المتشـابكة المختلفـة التـي لديهم في المتوسط؟ هل عمليات صنع القرار المتشابكة والأدوار المتشـابكة واضـحة؟ هـل الأهداف محددة في هذه الشبكة؟ هل سلوك تلـك الشـبكة الـذي ترغـب فيـه منصـوص عليه بصورة واضحة؟
- هل عملية صنع القرار أمرًا يتم بصورة بسيطة؟
- هل لديك مصفوفة مسئولية محاسبة استشارة ومشاركة مع شـخص يخضـع لــ"محاسـبة أخيرة" لكل مهمة / قرار أساسي؟
- وضوح الأدوار: هل أدوار الأفراد ومسئولياتهم واضحة؟ هل يعلم كل فرد محفـزات القيمـة الأساسية لمؤسستك؟ هل لكل فرد وصف لوظيفته يوضح دوره في خلق قيمة لشركتك؟



شكل *5.2*: تشخيص المشكلات الساخنة المتعلقة بالتعقيد: ملخص لأكبر عشر مسببات للتعقيد لشركة أغذية عالمية

خارجي
عملية التدريب على
التوافق

منتج
ملف تقليد منتجات غير
استراتيجية.
نماذج تغليف عامة.

تصميم المؤسسة
تصميم مصفوفة، العديد
من العلاقات.
مستويات من الإدارة بوجه
عام

سلوك تعقيد إدارة
الأفراد
اجتماعات وثقافة
تواصل

استراتيجية
استراتيجية سنوية
وعملية تخطيط

ثمانية أنظمة تخطيط
موارد مشروعات.
تقارير إدارية غير لازمة



شكل *6.2*: تشخيص المشكلات الساخنة المتعلقة بالتعقيد: ملخص لأكبر عشر مسببات للتعقيد لشركة أدوية أوروبية

4- حجم المكافئة: إضافة قيمة للتعقيد الذي يسبب ضررًا

بمجرد الانتهاء من التشخيص، ركز على حساب تكلفة التعقيد. إن تقليل التعقيد ليس بالأمر السهل فهو يتطلب وقت هائل للإدارة ومصاريف استشارية واستثمار رأس مال في بعض الأحيان. لذا من المهم أن يكون لديك إدراكًا واضحًا لمقدار المال الذي يدفع. بدون ذلك، لا يوجد سبب مالي لتبرير الاستثمار الذي ستحتاجه لتقليل التعقيد.

سيكون من الصعب الحصول على رقم دقيق للتعقيد الذي يسبب ضرر في أنحاء الشركة بأكملها. نعلم من خلال "دليل التبسيط العالمي" أنه في المتوسط يكلفك الأمر بين 10 بالمائة و40 بالمائة من أرباحك ولكن هذا رقم غير عملي فهو معدل عالي المستوى سيحتاج إلى تحليله إلى مشروعات محددة حتى يصبح عمليًا.

إذن فالحل مرة أخرى هو التركيز. في نهاية عمل التشخيص، من المفترض أن تكون حددت ما يتراوح بين 10 إلى 20 مشروع تقليل تعقيد أساسي لشركتك. ينبغي الآن حساب مدى التعقيد الذي يتعرض له كل من هذه المشروعات. بمجرد حساب "حجم المكافئة" لكل مشروع تقليل تعقيد، يمكنك صنع قرار أخير بشأن أكبر مشكلات التعقيد الساخنة الأساسية التي ستواجهها وتعمل على إزالتها.

استخدم المبدأ الصحيح التقريبي: عند حساب حجم المكافئة، كن عمليًا واستخدم "المبدأ الصحيح التقريبي". ينص المبدأ الصحيح التقريبي على أنه عادة ما يكون حسابك التقريبي قريبًا جدًا للحساب "الخاطئ الدقيق" المفصل الذي تقضي ساعات في العمل عليه. لذا، عادة ما يكون من الأفضل حساب رقم صحيح تقريبي عن محاولة الوصول إلى رقم خاطئ دقيق. في بعض الأحيان قد تخلص إلى الحاجة إلى مستوى أعلى من التفاصيل ولكن لا ينبغي عليك محاولة إعداد حساب أكثر تفصيلاً إلا إذا حددت أن تحقيق مزيدًا من الدقة مهمة خطيرة. إن حساب صحيح تقريبي لإطلاق صاروخ إلى القمر قد يكون أمرًا كارثيًا ولكن حسابات "حجم المكافئة" بصورة صحيحة تقريبية سيكون لا بأس به فيما يتعلق بأنشطة إدارية متعددة.

هناك طرق عديدة لحساب حجم المكافئة حيث تعتمد الطريقة على نوع التعقيد الذي تحاول تحديد حجمه. فيما يلي نحاول تحديد بعض وسائل حساب "حجم المكافئة" التي

نجحت معنا في الماضي. لا نـدخل في تفاصـيل كثـيرة هنـا - فـبلا شـك ستتواصـل مـع محللـين ومحاسبين أكفاء يمدوك بالخبرة العميقة التي تحتاجها.

تكلفة تعتمد على الأنشطة: تستخدم هذه الوسيلة دفتر يوميات أو ملاحظات لتحديد الوقت المستغرق للانتهاء من نشاط ما أو الانتهاء من خطوات فردية في عملية كاملة. يتم بعد ذلـك تحديد الخطوات غير المفيدة أو الأنشطة التـي لا تضـيف قيمـة. ثـم بعـد ذلـك يمكـن جمـع الوقت المستغرق في أنشطة غير مجدية أو لا تضيف قيمة لتحديد المال والوقـت الـذي يمكـن توفيره من خلال تبسيط العملية أو النشاط.

وسيلة التكلفة مقابل خلق قيمـة: يمكـن أن تكـون هـذه الوسـيلة عمليـة في حسـاب تكلفـة العمليات التي تعتمد على المعرفة (على سبيل المثال، عملية الإبداع) حيث تكون المخرجات / النتائج طويلة المدى أو ملموسـة بصـورة أقـل. أولاً، قـم بحسـاب تكلفـة العمليـة / النشـاط الراهن، على سبيل المثال، الوقت الذي يقضيه موظف في العمل على هذه العملية / النشـاط بالإضافة إلى أية تكاليف مدخلات مبـاشرة (مثـل مـواد خـام، بيانـات، أو تكـاليف تكنولوجيـا المعلومات).

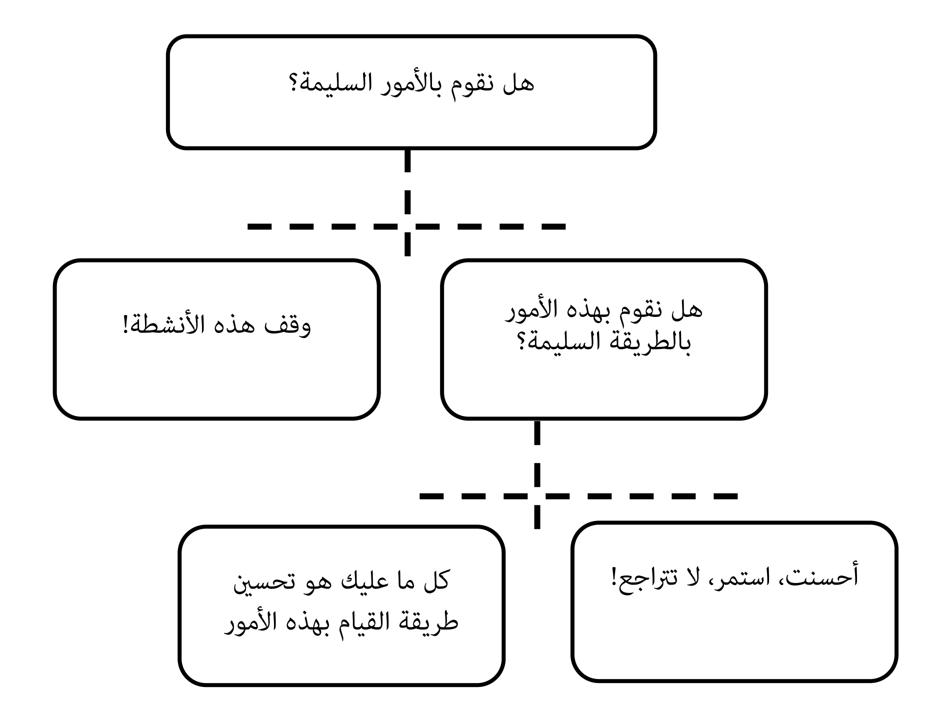
بعد ذلك، احسب القيمة التي يخلقها النشاط / العملية لمؤسستك. يمكـن عـادة القيـام بذلك من خلال حساب قيمة كل المخرجات الناتجة عن العملية. الفـرق بـين تكلفـة العمليـة القيمة الناتجة يوضح تكلفة هذه العملية / النشاط عليك. إذا كانت تكلفة العملية أكبر مـن القيمة الناتجة فلديك مشكلة بصورة واضحة! ليس لديك خيار: يجب أن تجد طريقة أرخص. وعادة ما تكون الطريقة الأرخص طريقة أبسط. في مثال عملية الإبداع غالبًـا مـا نكتشـف أن تكلفة العملية الحقيقية أعلى من القيمة الناتجة عن إطلاق منتج جيد.

وسيلة البدء من الصفر: إذا بدأت من الصفر وأنتجـت أبسـط عمليـة ممكنـة فـماذا سـتكون التكلفة أو الوقت الذي تعتقد أنه بإمكانك توفيره؟ إن تكلفة العمليـة الراهنـة نـاقص تكلفـة البدء من الصفر تعطيك حسابًا بديلاً لحجم المكافئة مشيرًا إلى القدر الذي يمكنـك تـوفيره إلى قمت بتبسيط العملية.

تكلفة التعقيد المؤسسي: إن دفاتر العمل اليومية هي أيضًا وسيلة جيدة لحساب تكلفـة التعقيـد المؤسـسي. أولاً، يـتم تحديـد محفـزات القيمـة للوظيفـة/ القسـم موضـوع البحـث، عـلى سـبيل

المثال، سرعة استجابة العميل وعدد الطلبات التي يتم تنفيذها في أقل من ساعة. ثم يقوم كل شخص بالاحتفاظ بسجل لكل أنشطته على مدار ما يتراوح بين فترة أسبوعين إلى أربع أسابيع. وفي نهاية فترة القياس يتم تلخيص البيانات ويطلب من كل فرد تحديد أي محفز للقيمة ساهم كل نشاط فيه.

القيام بالأمور الخاطئة: سيكون من الصعب تخصيص العديد من الأنشطة التي تم الانتهاء منها خلال فترة تسجيل الدفتر اليومي لأحد محفزات القيمة في قسمك. فهذا يفترض أن هذه الأنشطة لا تحقق قيمة لك. يمكنك الآن حساب تكلفة الأنشطة التي لا تضيف إلى القيمة من خلال نسب تكلفة المرتبات والمصاريف للأنشطة التي لا تضاف إلى القيمة التي حددتها، على سبيل المثال، يقضي المدراء الأوائل نصف ساعة في اليوم في توقيع طلبات شراء لا يقومون بقراءتها حتى!



الشكل *7.2*: هل نقوم بالأمور السليمة بالطريقة السليمة؟

القيام بالأمور السليمة ولكن بالطريقة الخاطئة: ستكون بعض الأنشطة مولدة للقيمة ولكن سيتم القيام بها بطريقة معقدة أو غير فعالة. إذن ففي هذه الحالة (شديدة التعقيد) يطلب من الفرد تحديد أسرع وقت يمكنه الانتهاء من هذا النشاط إذا تم تبسيطه له. إن العيب في هذا الأسلوب الشخصي واضح ولكن لا يوجد طريقة أفضل نحن على دراية بها. إذن يتم الحساب بمستوى "صحيح تقريبي وليس خاطئًا بصورة دقيقة". نطلب من الأشخاص أن يكونوا متحفظين عند تقدير الوقت الذي سيتم توفيره من خلال تبسيط الأمور. يمكن فقط اختيار توفير وقت بنسبة 10 بالمائة أو 20 بالمائة أو 30 بالمائة أو 40 بالمائة ولا يُسمح لهم بنسب أعلى.

تكلفة مشروعات أساسية: تعجز العديد من الشركات عن تقديم توضيح عن الوقت الإداري المستثمر في مشروعات أساسية بصورة كافية. فهم يحسبون جميع تكاليف المشروع الأخرى باجتهاد شديد ولكنهم ينسون هذا الخط الهائل المسمى بتكلفة الأفراد. أعد قائمة بكل المشروعات الاستراتيجية الأساسية التي تقوم بها في مجال عملك ثم حدد حجم القيمة التي تتوقع تحقيقها من كل من هذه المشروعات. ثم قيم التكلفة - كن واقعيًا ولست متفائلاً.

تكاليف الوقت: استخدم دفاتر عمل يومية لتحديد الوقت الذي يقضيه كل مدير/ موظف في هذه المشروعات الاستراتيجية. والآن قيم الوقت الذي سيستغرقه الانتهاء من المشروع.

تكاليف أخرى: حدد التكاليف الأخرى وتكلفة الانتهاء من كل مشروع استراتيجي (تكاليف رأس المال، مصاريف خارجية، مواد، وغيرها من التكاليف).

ثم قم بمقارنة تكلفة المشروع الإجمالية (بما في ذلك الوقت الإداري) بالعائد المتوقع. غالبًا ستتوقف على الفور عن تنفيذ ثلاثة أو أربعة مشروعات.

تكلفة الاجتماعات: عادة لا يكون الأفراد على دراية بتكاليف اجتماع ما، مما يسبب لهم الارتياح. نحن نوصي أنه في كل اجتماع يمتد لأكثر من نصف ساعة يتم إلحاق تكلفته به وإخبار المشاركين به بتكلفة حضورهم جميعًا. (أعددنا ورقة عمل إكسيل جاهزة للحساب التقديري للتكلفة يمكنك الحصول عليها من موقعنا على شبكة الانترنت).

احسب عدد ساعات الاجتماع، وعدد الأفراد المشاركين في الاجتماع، ثـم اضرب النـاتج في متوسط تكلفة الأفراد في الحجرة في الساعة. للتبسيط، نستخدم تكلفة متوسط في القسم لكل شخص في الساعة (أي أننا نستخدم المبـدأ الصـحيح التقريبـي). والآن أضـف تكـاليف السـفر لحضور كل فرد في الاجتماع. حضرنا مؤخرًا اجتماعًا استمر لمدة يومين مـع 15 شـخص تكلـف 75.818 جنيه إسترليني. وخـلال الاجـتماع ذكرنـا كـل فـرد بحاجتنـا إلى تـوفير 75.000 جنيـه إسترليني من تكلفة تقليل التعقيد لدفع تكلفة الاجتماع فقط.

تكلفة التقارير الإدارية: أعد قائمة بأكثر من 10 إلى 20 تقرير من التقارير الأكـثر اسـتهلاكًا للوقت التي تنتجها كل شهر. احسب التكلفة الإجمالية لإنتـاج التقريـر، متضـمنًا مـرة أخـرى الوقت الإداري / الوقت الذي يسـتغرقه الموظـف. هـذا هـو حجـم القيمـة التـي سـيجب أن ينتجها تقرير ما (أو التكلفة التي يتعين توفيرها) ليتمكن حتى من كسرها. الآن، انظر إذا كان بإمكانك حساب حجم قيمـة التقريـر فـيما يتعلـق بكيفيـة إسـهامه في زيـادة المبيعـات وتقليـل التكلفة. هل يمكنك إثبات أن التقرير يستحق الاستثمار؟ إذا لم يمكنك إثبات ذلك، لماذا تستمر في القيام به؟

5- تطوير استراتيجية تقليل التعقيد لمؤسستك

إذا كنت لا تزال تقرأ إلى الآن، يمكنني أن افـترض أنـك توافـق عـلى أن التعقيـد مشـكلة كبيرة لمؤسستك. فهو يقلل أرباحك بنسبة 10 بالمائة على الأقل، لذا وكونك قائدًا عليـك مسـئولية تجاه أصحاب المصلحة المشاركين لك. تتمثل وجهة نظرنا في أن كل مؤسسـة كبـيرة ينبغـي أن يكون لديها استراتيجية واضحة للتخلص من التعقيد في الشركة. الآن، أنت تدرك بدقة مكمـن أكبر مشكلات التعقيد لديك وأغلاهـا. فقـد حـان الوقـت للبـدء في ثـورة للتبسـيط في مجـال عملك. ولكن كيف يمكنك إشراك مؤسستك بالكامل وشحن الطاقة فيها للقضاء على التعقيد؟ كيف يمكنك أن تجعل التبسيط قيمـة رئيسـية أو مبـدءاً للعمـل في شركتـك؟ الإجابـة هـي أن يكون لديك استراتيجية واضحة يتم إيصالها بصورة واضحة لكل العاملين في مؤسستك.

ينبغي أن تتكون استراتيجية التبسيط الخاصة بك من:

- نتائج التشخيص: ملخص لتشخيصك يحدد أيـن سـتركز انتباهـك وحجـم المكافئـة عنـدما تكون ناجحًا في تقليل التعقيد.

- أهداف تقليل تعقيد قابلة للقياس:ينبغي أن تحدد إستراتيجيتك أهـداف واضـحة وقابلـة للقياس للوقت والمال الذي تتوقع توفيره خلال مشروع تقليل التعقيد. ينبغـي عليـك أيضًـا قياس مشاركة الموظفين لإدراك مدى تأثير تقليل التعقيد على تحسين الدافع لدى العاملين.
- مبادئ تبسيط رئيسية: قدم بعض مبادئ بسـيطة يسـتطع كـل فـرد في شركتـك التعـايش معها يوميًا بسهولة. هذه المبادئ تخلق مجموعة عامة من قواعد تقليـل التعقيـد عاليـة المستوى يمكن تطبيقها على نطاق عريض مـن قبـل العـاملين في مؤسسـتك يوميًـا (انظـر شكل 8.2).

حدد الأولويات وقلل

حدد الأمور الهامة حقًا. ركز فقط على ذلك وقلل من الأمور الأخرى. ينبغي عليك اختيار رقم ومجموعة متنوعة وعدد مرات تكرار أي شيء ممكن بما في ذلك كلمات وصفحات ومشروعات وعدد الأشخاص المشاركين والمراحل...

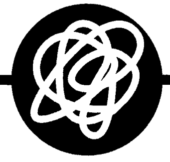
وضح

حدد أدوار وصنع القرار وتصميم الأشياء وغيرها من الأمور حتى يكون كل الفريق في نفس الصفحة

ضع معايير

حدد طرق متسقة للقيام بالأشياء وتسمية الأشياء وتعريف الأشياء وغيرها من الأمور حتى يكون كل الفريق في نفس الصفحة.

ما الذي تحتاج إلى القيام به؟



كيف تستطيع القيام به؟

تمكين

اعط موظفيك الأدوات والتدريب الذي يحتاجونه لتبسيط الأمور.

زيادة الوعي

قم بالإشارة إلى السلوك الإداري الذي يؤدي إلى التعقيد بمجرد ملاحظته

دعم

أكد على أهمية التبسيط كقيمة من خلال المكافئة والمراجعة وعمليات التوظيف

الشكل *8.2*: أمثلة عامة على مبادئ تبسيط

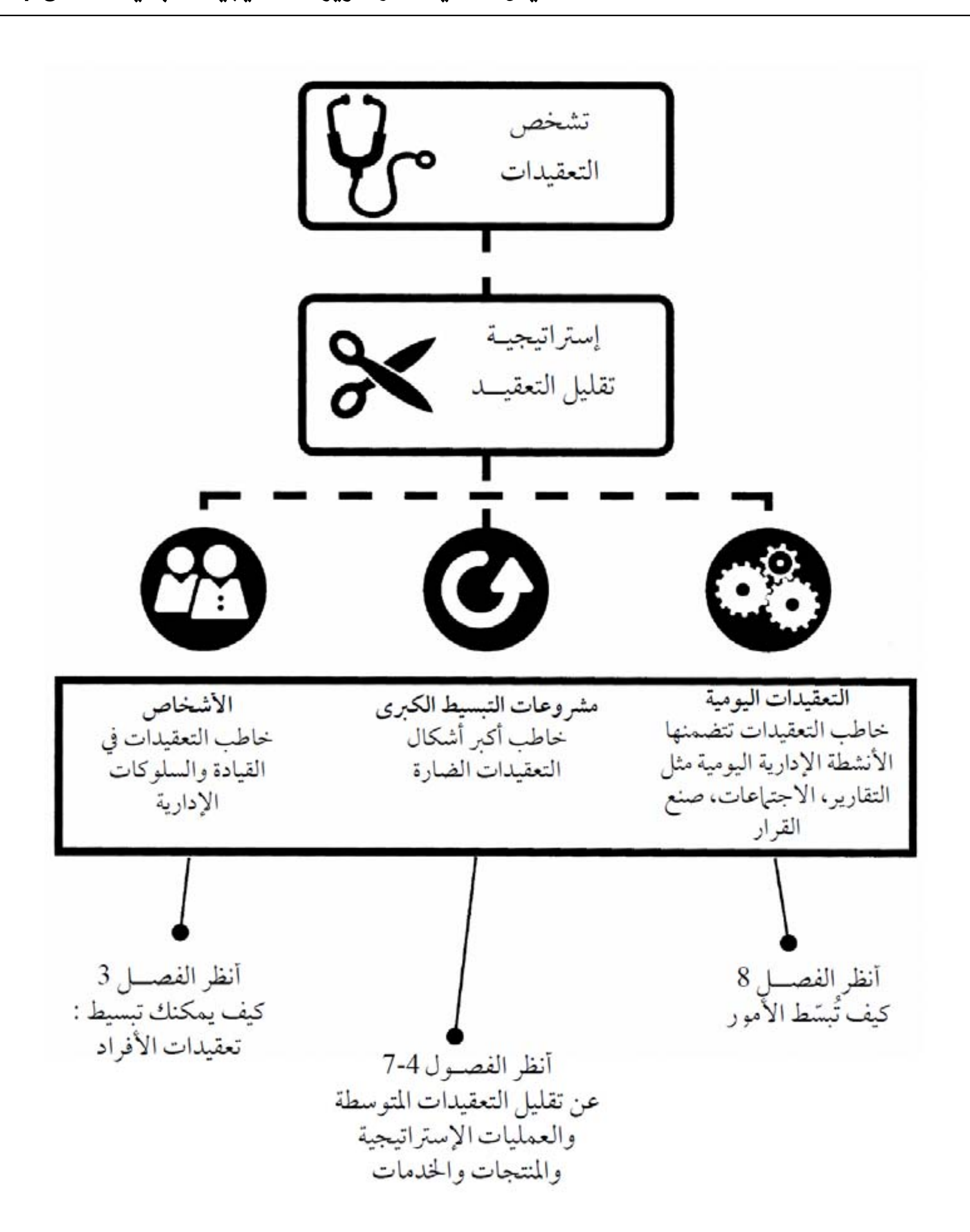
- برنامج أفراد يحققون البساطة: كما ستعلم في الفصل الثالث، يتسبب الأفراد في كل صور التعقيد لذا ستحتاج إلى برنامج لتغيير الطريقة التي يعمل بها العاملون في مؤسستك. ستحتاج إلى خلق برنامج قيادة. ستحتاج أيضًا إلى تدريب الأفراد على المهارات الجديدة حتى يتعلموا كيفية تقليل التعقيد. يعرف القليل جدًا من الأفراد كيفية تحويل الأمر المعقد إلى بسيط. هذا أمر صعب، لذا فالتدريب على مهارات تقليل التعقيد أمرًا هامًا.
- تبسيط يومي: هذه أفكار تبسيط سهلة التنفيذ يمكن لأي فرد أن يبدأ سريعًا في تنفيذها (على سبيل المثال، قواعد خاصة بعروض تقديمية أبسط وعمليات صنع قرار أبسط وغيرها). انظر الفصل الثامن.
- مشرعات تبسيط أساسية: هذه هي مجالات التعقيد الكبيرة المحددة في التشخيص، بمجرد إزالتها أو تقليلها، التي ستقلل بصورة كبيرة آثار التعقيد بصفة عامة. عادة ما تكون هذه المشروعات صعبة جدًا ولكن يجب القيام بها.

6- ما الخطوة التالية؟تصفح باقي الكتاب

كما ذكرنا في نهاية الفصل الأخير - نحن نكره أن تقرأ شيئًا غير مفيدًا.

من هنا نجد أن أبسط طريقة لتصفح الكتاب هو الانتقال مباشرة إلى مسببات التعقيد، في الفصول التالية، التي تهتم بها أكثر من غيرها (شكل 9.2)

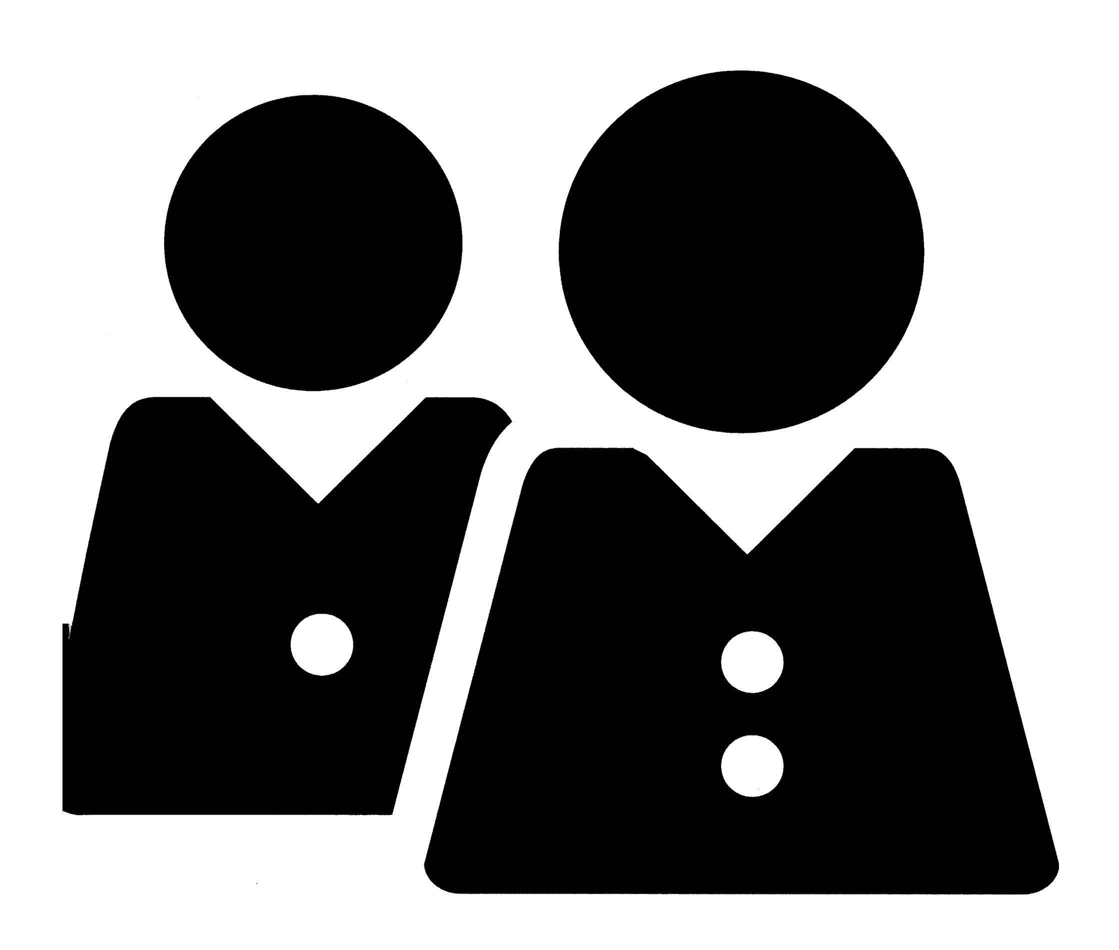
التعقيد المتعلق بالأفراد يأتي تاليًا - ويحتل مركز إطار التعقيد الداخلي الذي يتكون من خمسة أجزاء.



شكل (92-): إلى أين بعد ذلك؟ الاستكشاف من خلال باقي الكتاب.

الفصل الثالث

كيف يمكنك تبسيط : تعقيدات الأفراد



التغلب على التعقيدات: قصص حقيقية

كان لدينا مدير متحمساً متحمس شديداً تجاه حزمة برنامج مايكروسوفت بروجكت إذ قام باستخدام هذا البرنامج في كل خطط المشاريع الخاصة به، كما جعل أيضاً جميع من يقدمون تقارير له أن يقوموا بإنشاء خطط مشاريعهم على هذا البرنامج. وكان من وجهة نظره أنه يسهل الأمر على الجميع في رؤية كل شيء بالصيغة نفسها ولكنه لم يكن يدرك تأثير هذا الأمر إذ أن كثيرًا من الأشخاص في فريقه كانوا غير معتادين على استخدام مايكروسوفت بروجكت إلى جانب اضطرارهم إلى ترجمة خططهم من إكسل أو باور بوينت أو أي متوسط آخر وهو ما كان يستغرق وقتاً طويلاً بشكل مفرط دون أن يضيف حقاً أي قيمة.

لم تكن الخطط معقدة بالشكل الكافي لتبرير هذا الجهد الإضافي، كما أن الوظائف الإضافية على برنامج مايكروسوفت بروجكت مثل تعيين الموارد والتبعيات لم يتم استخدامها لأنه لم يكن أحدٌ يفهمهما.

ظننا أن هذه مشكلة عملية، ولكن اتضح أنها مشكلة أفراد. وقد ظن المدير أنه يقوم بتبسيط العمل من خلال وضع كل الخطط بالصيغة نفسها ولكن ما لم يراه هو زيادة التعقيدات وارتفاع عبء العمل الذي ألقاه على كاهل الأفراد الآخرين. وبإعادة التفكير في الماضي، اعتقدنا أيضاً أنه يعجبه أن يكون الخبير في الأداة الوحيدة التي كان الجميع مجبراً على استخدامها (كما أنه استمتع قليلاً بحقيقة أن الجميع كان عليه أن يتأقلم مع تفضيلاته).

التفضيلات الفردية. الرغبات المتنوعة. الحاجة إلى السيطرة. مشكلة مع السلطة.

المؤسسات معقدة لأن الأشخاص معقدون.

64% من عيناتنا يخسرون أكثر من 5% من إنتاجياتهم بسبب التعقيدات (33% يخسرون أكثر من 10%).

1- الحقيقة البسيطة: تعقيدات العمل لا تُخلق من تلقاء نفسها ولكن يتسبب فيها الأفراد.

يرى إدوارد دي بونو في كتابه العظيم البساطة: أن مع مرور الوقت، لا تتطور الأمور لتصبح أكثر بساطة ولكن بالأحرى تصبح أكثر تعقيداً.

وهو محق بالطبع، ولكن الحقيقة الأصعب أن هذا التطوير بسبب الأفراد، إذ إن تصميم المؤسسة أو إنتاجها أو عملياتها لا تستيقظ في الصباح وتذهب إلى العمل وتجعل نفسها أكثر تعقيداً! ولكن تعقيدات العمل تنشأ من قرارات الأفراد وسلوكياتهم. وبالتالي فإن الأفراد هم الذين يخلقون التعقيدات ويقعون ضحاياً لها كذلك.

وبناء على ذلك لا يمكننا أن نفهم التعقيدات ما لم نفهم لماذا يجعل الأفراد العمل أكثر تعقيداً مما يحتاج. في هذا الفصل سنركز على مشكلة التعقيدات عند الأفراد.

لماذا وكيف أن الأفراد في عمل ما هم المصدر الرئيسي للتعقيدات المكلفة؟

إذا كنت تتذكر تعريفنا عن التعقيدات، فهي تنشأ عن تنوع المكونات وتعددها في نظام ما، والعلاقة بين هذه المكونات ووتيرة تغيرها. ويؤثر التغير في مكون أو علاقة واحدة تأثيراً ثانوياً على الآخرين ويمكن أن يكون الأثر التراكمي ساحقاً.

بإمكاننا أن نربط هذا بالبعد الخاص بالأفراد. فإن التعقيدات تنجم عن العدد الهائل من الأنواع المختلفة من الموظفين الأفراد في شركة ما. فهؤلاء الأفراد هم"مكونات"نظامنا. ويتم دعم تعقيدات المنظمة من خلال تنوع الأفراد الذي تختلف مستويات معرفتهم وقدراتهم المتخصصة وجداول أعمالهم الفردية ودوافعهم.

وبالإضافة إلى هذا المزيج، علينا أن نأخذ في اعتبارنا تنوع العلاقات والروابط والاتصالات بين الأفراد بما فيها:

- صعود وهبوط في التدرج الوظيفي من الرئيس التنفيذي إلى المتدرب
- عبر الأقسام والوظائف: التسويق مقابل الإنتاج؛ والمكتب الخلفي مقابل التعامل مع العملاء؛ ومجموعة العمل أ مقابل مجموعة العمل ب، الخ.
- الدولي: المكتب الرئيسي مقابل المكتب الإقليمي، المكتب الرئيسي مقابل الشركة الفرعية.

لإضافة القيمة فعلى الأفراد أن يترابطوا ويتواصلوا ويتعاونوا عبر هذه الحدود. هذا

بالإضافة إلى التغلب على الاختلافات الثقافية والعمرية والجنسية التي تضيف إلى الاختلافات في دوافعهم أو أدوارهم أو مسئولياتهم أو مهاراتهم المتخصصة أو موقعهم الجغرافي.

وفي النهاية، يتغير الأفراد وتتغير أدوارهم وعلاقاتهم ذات القيمة المضافة مع الآخرين وذلك على نحو مستمر. إن الأفراد وعلاقاتهم المترابطة والمنظمة ككل تتكيف وتتطور طوال الوقت.

إن سلوك هؤلاء الأفراد وأفعالهم في جميع هذه الأبعاد هي أساس المنظمة والدافع الرئيسي لكافة تعقيداتها.

بالنسبة لـ 54% من عيناتنا، فإن أكثر من 5% من القوى العاملة الخاصة بهم كانت تعيينات جديدة في عام 2011 (أما بالنسبة لـ 27% فكانت أكثر من 10%).

بالنسبة لـ 64% من عيناتنا، فإن أكثر من 5% من القوى العاملة الخاصة بهم قد تركوا العمل العام الماضي (أما بالنسبة لـ 32%، فإن أكثر من 10% قد تركوا العمل).

2- لماذا نعقد الأمور أكثر مما تحتاج؟



دعونا نبدأ مع المدير الواحد. لماذا يضيف سلوكنا المزيد من التعقيدات؟

إنها في البرمجة الخاصة بنا

نحن نقوم بخلق التعقيدات لأنها من طبيعتنا. إن البشر ناجحون بفضل إبداعاتنا ورغبتنا في التقدم والبقاء على قيد الحياة. هذا يعني أننا لا يمكننا أن نقاوم تطوير وتحسين أنفسنا ومحيطنا، حتى ولو كان هذا"التقدم"مضر لأنفسنا وللآخرين. أضف إلى هذا الآثار الجماعية للكثير من الأفراد في شركة ما الذين يسعون جميعاً إلى التقدم الشخصي، ونرى أن الشركات سرعان ما تصبح أنظمة متكيفة ومعقدة للغاية. وبالتالي ترتفع التعقيدات بشكل كبير بدون وعي أثناء سعينا في تحسين الأمور، وإلى التعلم والتقدم، وإلى إرضاء احتياجاتنا الخاصة. يبدو أحياناً أننا كبشر لا يمكننا أن نمنع أنفسنا من أن نصير معقدين للغاية.

نظرة سريعة على تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات البشرية توضح وجهة نظرنا.



شكل *1.3*: تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات البشرية

حاجات الأمن

- الأمن الوظيفي: في مؤسسة حديثة (خاصة في ظل الظروف الاقتصادية المضطربة) فإن فترة العمل بعيدة تماماً عن أن تكون مضمونة. فمن أجل أن نحيا علينا أن نظهر أننا نقوم بأمور رائعة. لذلك نبحث عن المشاريع والمبادرات التي تثبت قيمتنا لمؤسستنا. الكثير من تلك المبادرات عظيمة، ولكن مثلها مثل الكثيرين تزيد التعقيدات دون أن تضيف قيمة.
- القلق: وبالطريقة نفسها، إذا كنا نشعر بالقلق حيال فرصنا في البقاء على قيد الحياة، سنقوم بإنشاء المؤسسات والأنظمة لتدافع عن أنفسنا من الحيوانات المفترسة. كما أننا سنختبئ خلف التعقيدات كعذر وهو أنك لن تجرؤ على التخلص مني إذا كنت تخشى العواقب!

الحاجة للتقدير

- تقدير الذات والثقة والاحترام من الآخرين: من خلال القيام بأمور ذكية وتحقيق نتائج رائعة، نكتسب الاحترام والاعتراف من الآخرين ونشعر بالرضا عن أنفسنا. هذا البحث عن تقدير الذات والاعتراف من الآخرين سيدفعنا مرة ثانية إلى البحث عن طرق جديدة و"أفضل"في القيام بالأشياء ومنها ما سينشأ عنها تعقيدات غير ضرورية.

الحاجة لتحقيق الذات

- الابتكار: البشر مبتكرون، فنحن نعشق أن نبتكر ونحسن من بيئتنا المحيطة. هذا يعني أننا سنأخذ أمراً يعمل بشكل جيد ونحاول أن نحسنه، حتى ولو لم يكن في حاجة إلى التحسين! في بعض الأحيان من الأفضل ترك الأمور على ما هي عليها أو تدميرها. ولكن هذا يعارض طبيعتنا الإبداعية.
- حل المشاكل: نحن نجد أن حل المشكلات العسيرة وإجادة المواد المعقدة التي يراها الآخرون صعبة أمرا يحفزنا من الناحية الفكرية ويبعث فينا روح التحدي. ومرة أخرى، نجد أننا نخلق التعقيدات وذلك خلال سعينا نحو الفهم والحقيقة بالإضافة إلى تجربة طرق جديدة في القيام بالأشياء.

هذه الحاجات الإنسانية من الصعب التعامل معها بسبب كونها غير محسوسة وفطرية. من الصعب رؤية تقدير الذات والأمن والحاجة لتحقيق الذات على أوجه الأشخاص! ومع

ذلك، فإن هذه الحاجات تظهر أنفسها في عدد من السلوكيات والعادات الإدارية التي يمكن ملاحظتها بشكل أكبر في الشركات الكبيرة.

ما هو عدد تلك العادات والسلوكيات التي تراها في مؤسستك وما هي تلك العادات والسلوكيات الموجودة فيك؟

- الإفراط في التفكير بعقلانية أو الهندسة الفائقة: جعل شيء ما فكريا أو معقداً بشكل أكبر عما يحتاجه الوضع أو الجمهور قيد البحث. هذا شكل من أشكال تحقيق الذات.
- إعادة الاختراع: ابتكار طريقة جديدة في فعل الشيء نفسه الذي نقوم بالفعل به. تسمية شيء ما باسم جديد عندما يكون بالفعل يمتلك اسماً جيداً. هذا يكون مدفوعاً بحاجتنا إلى أن نكون مبتكرين ولكن إعادة الاختراع ليس ابتكاراً ولكنه بالأحرى تصليح شيء بغير مهارة!
- عدم الثقة: هذا ينبع من حاجاتنا إلى الأمان ويؤدي بنا إلى إنشاء مؤسسات جديدة وأنظمة تقارير وأنظمة تحكم ظاهرياً للتحكم في الأفراد أو حماية أنفسنا. علينا أن نستثمر بشكل أكبر في تمكين الأشخاص في القيام بوظائفهم على نحو فعال..ثم نثق فيهم في الوفاء بوعدهم.
- إصلاح شيء بغير مهارة: إحداث التغييرات التي تعكس تفضيلات الشخصية أو رغبتك في وضع بصمتك بدلاً من القيام بتغييرات لأن النتيجة ستكون أفضل إلى حد كبير، وهذا يرتبط مرة ثانية بتحقيق الذات والابتكار.
- التجنب: التركيز على العملية أو السياسات بدلاً من المشكلة الحقيقية أو القضية في متناول اليد. هذا يتسبب في إلهاء يربك الأشخاص عن المشكلة/ القضية الحقيقية.
- قلة التركيز: التركيز على الكثير والكثير من الأشياء الصغيرة والفشل في البحث عن أو إعطاء أولوية أو كليهما للفرص الكبرى التي تخلق قيمة حقيقية في شركتك.
- التشتت: الفشل في تحديد اتجاه واضح أو صحيح أو كليهما من البداية. هذا يؤدي إلى التخبط بلا هدف في الكثير من الاتجاهات الخاطئة!
- الإضافة دون الإزالة: الإضافة إلى شي ما دون إزالة شي ما أقل أهمية أولا.
- الإتقان: محاولة جعل الأمور مثالية بنسبة 100% حينما يكون في الوقت الحالي تقريباً جعل الأمور جيدة كافياً !

كما ذكر، من الصعب أن نرى الحاجات غير الملموسة التي تسبب التعقيد. ومع ذلك، فإن هذه السلوكيات هي المظهر المادي للحاجات غير الملموسة ويمكن مراقبتها وقياسها في مؤسستك. هذا سيتيح لك تحديد السلوكيات المعقدة الأكثر شيوعاً في مؤسستك. وبمجرد أن تعرف ما هم، يمكنك أن تبدأ في تغييرها. ومن خلال تحسين هذه السلوكيات، يمكن أن تبدأ في مهاجمة التعقيدات من خلال جعل الأشخاص يفكرون ويعملون بطرق مختلفة.

ليس هناك أي طريقة لمعرفة أننا قد تمادينا

وإذا نظرنا إلى الأمور من الناحية الفلسفية، سنرى أن البشر قد يميلون إلى الدفع بالأمور إلى الدمار مثل ظاهرة الاحتباس الحراري وأزمة الائتمان. ويبدو أيضًا أن هذا هو الأمر مع التعقيدات، ومن هذا المنطلق فإن منحنى التعقيدات (شكل 2.1، التي تمت مناقشته في الفصل الأول) يمكن النظر إليه باعتباره منحنى سلوك البشر أيضًا.

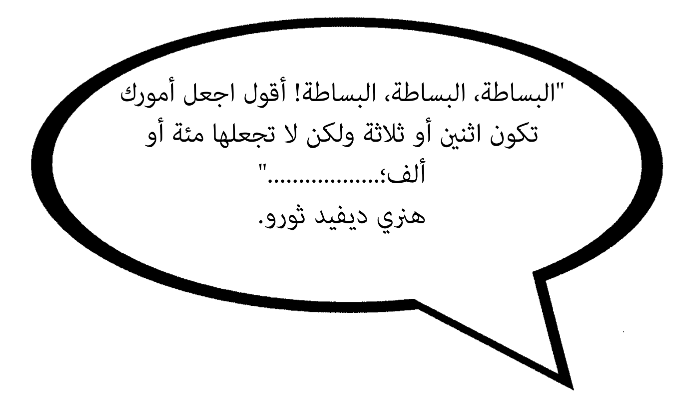
مع نمو شركة ما فإنها تضيف تعقيدات جيدة ونحن يتم مكافئاتنا على هذا بفضل تحسين نتائج الأعمال وتقدير الذات والعرفان والترقية، الخ. ولأنه يتم مكافئاتنا، فإننا نستمر في فعل الكثير من تلك الأمور ونتحسن بشكل أكبر في إضافة التعقيدات. وفي مرحلة ما، تبدأ عوائد إضافة المزيد من التعقيدات في التقلص وتصبح بعد ذلك العوائد سلبية. فالتعقيدات الآن تستنزف أرباحك.

هذا مفهوم تماماً، إذ إننا ليس لدينا طريقة لرؤية ما إذا كانت قراراتنا ستزيد من التعقيدات إلى أبعد حد وتدفعنا إلى الأعلى على منحنى التعقيدات وما وراء نقطة اللاعودة. فليس هناك ضوء أحمر أو إشارة تحذير تقول لنا بأننا نستخدم الهندسة الفائقة في عملية أو مؤسسة أو منتج ما. هذا معناه أنه بمرور الوقت، تصير جميع الأشياء إلى حد ما في النهاية معقدة للغاية.

وماذا في ذلك؟! بالطريقة نفسها، فنحن متدربون على الأخذ في الاعتبار التأثير المالي لقرارتنا والتأثيرات الاقتصادية، كما أننا نحتاج إلى أن نتعلم كيف نحدد"تأثير التعقيدات"على قرارتنا ونرى متى تحد التعقيدات من نجاحنا.

قادة الشركات والقيادة هي مكان جيد للبدء.

3- القادة الجيدون يبقون الأمور بسيطة



بعدما أصبحت البيئة التنافسية أكثر تعقيدًا واضطراباً وغير متوقعة، تغير دور قادة الأعمال. وقد تحولت الحتمية الاستراتيجية من الكفاءة إلى القدرة على التكيف حيث تم استبدال الهيكل المبني على التدريج من الأعم إلى الأخص والقيادة والسيطرة في الماضي إلى أنماط"تمكين القيادة"التي تروج للتعليم والمعرفة والابتكار (على الأقل في بعض الشركات).

استمرت المؤسسات القائمة على القواعد والبيروقراطية في الماضي لأن القادة كانوا قادرين على التأقلم مع وتيرة التغيير والإملاء على الآخرين ما يجب القيام به. ولكن قد ولت تلك الأيام التي كان يستطيع فيها الفريق الأعلى، مهما كان تألقه، فهم هذا الكم الهائل من التهديدات والفرص التي تواجه الشركات والعمل على الاستجابة إليها على نحو استراتيجي. وصار هدفه الآن إنشاء سياق تنظيمي يستطيع فيه الآخرون تحمل المسئولية ويكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحمل مسئولياتها.

ولكن المشكلة تكمن في حينما تقوم بإزالة القواعد، فإن التعقيدات المدفوعة من قبل الأفراد تزيد، وبالتالي يصبح هناك حاجة إلى الانضباط الذاتي والوعي بالذات ووضوح الاستراتيجية في جميع مستويات المؤسسة. إن دور القادة هو وضع حدود استراتيجية واضحة وبسيطة وتشجيع الآخرين على تحديد اتجاه الشركة ضمن هذه الحدود.

إن الإدارة التفصيلية والإفراط في التدخل من قبل الإدارة العليا هي مشكلة شائعة. وتزيد البنية الهرمية للقيادة والسيطرة والرؤساء المتسلطين التعقيدات من خلال دفع مرؤوسيهم إلى التخلص من نهج الفريق والحفاظ على تميزهم واختلافاتهم.

أبل: ثقافة التركيز والبساطة

ماذا كانت مشكلة التعقيدات؟

في الوقت الذي عاد ستيف جوبز إلى شركة أبل، المؤسس المشارك بهـا، في عـام 1996، كانـت شركة الكمبيوتر قد فقدت ميزاتها ومهاراتها وتخلفت عن منافسيها. وقد ذهـب الـبعض إلى اعتبار هذه الشركة من الشركات الفاشلة في وول ستريت. وقبل وقت قصير مـن تـولي جـوبز مقاليد الأمور، اعترف أن الشركة، التي كانت سابقاً متقدماً عـلى الجميـع بعقـد مـن الـزمن، ظلت على مكانها لمدة عشر سنوات.

كيف ساعدت قوة البساطة؟

كانت عودة ستيف جوبز تؤذن بقدوم عهد جديد من"التركيز والبساطة". أدى هذا الشـعار إلى خفض عدد من مشاريع البحث والتطوير التي كانـت تـديرها شركـة أبـل في عـام 1997. وبدلاً من ذلك، بدأت الشركة في التركيز على المشاريع عالية القيمة. وصارت واحدة من تلـك المشاريع أي ماك وهي واحـدة مـن تلـك المنتجـات التـي حطمـت الـرقم القيـاسي للشركـة. وحافظت أبل على محفظة مركزة منذ ذلك الحين ومن الواضح تماماً أن تقليص الشركـة مـن أعمالها قد جنت ثمارها حيث إن سنة 2011 الماليـة بالكامـل، قـد حققـت شركـة أبـل فيهـا أرباحًا بلغت 108 مليار دولار وكانت من أكبر الشركات العامة في العالم.

واليوم، صار شعار التركيز والبساطة موجـودا في كـل أنحـاء الشركـة. وتعكـس منتجـات أبـل البساطة في كل من التصميم وسهولة الاستخدام. فالأجهزة الأكثر تعقيداً مثل مايكروسـوفت زون لم تتح لها الفرصة أبدا أمام الجهاز المبدع آي بود.

ولكن فلسفة البساطة يـتم إتباعهـا أيضـاً في العديـد مـن مجـالات أبـل الأخـرى. فهـي كعلامـة تجارية مميزة للغاية كما أن هويتها القوية قد ميزتها عن منافسيها في صناعة التكنولوجيا. وقـد أتاح امتلاك شركة أبل لعلامة تجارية بسيطة على نحو جريء أن تحافظ عـلى التمييـز السـلعي الثابـت عـلى الصـعيد العـالمي. فـبخلاف العديـد مـن الشركـات التـي تكيـف عـروض علامتهـا

التجارية وفقاً للثقافات والبلدان المختلفة، فإن شركة أبل تظل موحدة ولا تشعر بالقلق حتى في العطلات الرسمية (على نحو معروف، لا تقدم متاجر أبل أي عروض خلال فترة الكريسماس أو الربيع).

كان جوبز جيداً في التوقف في القيام بالأشياء الخاطئة. وعلى نحو معروف، انتهج جوبز النهج نفسه عند إدارة الأفراد حيث احتفظ فقط بهؤلاء الذين يضيفون القيمة حقاً. وعلى الرغم من حجم شركة أبل، فإن تنظيمها مسطح إذ يتيح هذا باتخاذ قرارات سريعة ونشر الأفكار والمفاهيم من خلال التسلسل الهرمي التنظيمي بسرعة وسهولة.

ماذا كان التأثير؟

خلال مدة خدمة ستيف جوبز في منصب الرئيس التنفيذي، ارتفعت قيمة شركة أبل السوقية بمتوسط 42% كل عام. وفي عام 2011، صارت أبل أكثر الشركات قيمة في العالم متجاوزة بذلك إكسون. وكانت في المرتبة 287 على مؤشر ستاندرند أند بورز 500 وذلك منذ عشر سنوات مضت فحسب.

وقد ساعدت منتجات أبل وإستراتيجيتها وعملياتها وهيكلها التنظيمي البسيط في وصولها إلى القمة. ولكن في قلب الشركة، فإن الموظفين الذين ألهمهم جوبز كرسوا أنفسهم للهدف البسيط وهو إضافة القيمة من خلال التصاميم الرائعة والتكنولوجيا العظيمة.

ولتحسين المشاركة البناءة للآخرين، يجب أن يدعو كبار المديرين إلى إجراء مناقشة والاختلاف في الرأي، ولكن أيضًا التركيز على جدول الأعمال ووضع حدود حول المناقشة والنتائج المقبولة.

القادة ينبغي عليهم إنشاء الأوامر من خلال قواعد بسيطة

تتعلق البساطة والتعقيد بالنظام والفوضى ولكنهما ليست مثلهما. يمكن أن تكون الأمور معقدة ولكنها منظمة تنظيماً جيداً ويمكن التنبؤ بها (نسبياً) مثل أجهزة التحكم الخاصة بطائرة ما أو عمليات جيش ما.

إن أحد الإجـراءات المعروفـة للمـديرين التنفيـذيين الجـدد هـو قيـادة عمليـات إعـادة هيكلة على نطاق واسع لتغيير المنهج التي تعمـل بهـا الشركـات إذ يقومـون بتنظـيم في السر الاضطرابات ثم يقومون بإنشاء نظاماً جديداً عبر الشركـات المعقـدة. بهـذه الطريقـة وبطـرق الأخرى مثل اختيار القيم الأساسية والتركيز على الاستراتيجية واختيار مجالات للاستثمار، يقوم القادة بالتبسيط والتوضيح.

ومن أحد فوائد هذا الأمر هو إعادة تغيير شامل للمؤسسة. قد لا يـزال الـروتين الإداري مناسباً ومفيداً وإذا كان الأمر كذلك، فسيتم الإبقاء عليها. أما عن تلك العـادات التـي صـارت زائدة عن حدها ولم يقم أحدهم بإيقافها، فسيتم التخلص منها.

وعلى الأقل هذا ما ينبغي أن يفعلوه. ففي الكثير مـن الأحيـان يخفـق القـادة في وضـع حـدود واضـحة. في الفصـل الخـامس، سـنتحدث عـن"وضـع الاسـتراتيجية مـن خـلال قواعـد بسيطة"حيث نشير فيه إن التحدي الرئيسي للقادة هـو التوضـيح مـن خـلال قواعـد بسـيطة أين"تستثمر"الشركة. ما هي الحدود: لمجموعة المنتجات التي نطورهـا ونبيعهـا؟ عـدد الأسـواق الذي ننافس فيها؟ أنواع العملاء الذين نستهدفهم؟ عدد الموردين الذين نعقد شراكـة معهـم؟ قواعد"الخط الفاصل"وقواعد"الأولوية"وقواعـد"الوقـف"تمـت مناقشـتها في الفصـل الخـامس. يمكن أن تساعد هذه القواعد المديرين في كـل المؤسسـة عـلى اتخـاذ قـرار بشـأن اسـتراتيجية الموازنة بين نقيضين الخاصة بهم وتلك الخاصة بالآخرين.

إن الشغل الشاغل للعمل في حد ذاته هو اسـتراتيجية الموازنـة بـين نقيضـين، إذ يضـطر المديرون في كل مستوى اتخاذ قرارات في جميع الأوقات بشـأن أوقـاتهم وميزانيـاتهم ومـوارد الأمور الأخرى التي يديرونها: أين يركـزون هـذه الكميـات المحـدودة مـن الأصـول والتمويـل والقدرات والأهم من ذلك كيف يمكنهم توجيه الوقت والطاقة والحماسـة المخصصـة للأفـراد الـذين يرأسـوهم. الإجابـة تكمـن في القواعـد البسـيطة. ضـع حـدودًا واضـحة ودع الآخـرين يقررون بشأنها التفاصيل. وهذا هو جوهر القيادة البسيطة.

القادة لا ينبغي أن يكونوا مصدراً للتعقيدات المكلفة

أحد الأسباب الرئيسية للشـعور بالإحبـاط مـن قبـل المشـاركين في مسـح الإدارة الخـاص بالتعقيد هو متطلبات تقـديم التقـارير لـلإدارة العليـا. إن دورة التخطـيط وتقـارير الميزانيـة

والتقارير الشهرية للموظفين وتفاصيل مؤشرات الأداء الرئيسية وإلى آخره جميعها تثقل كاهل الموظفين بالمتطلبات الروتينية.

والكثير من هذه المعلومات المتبادلة ضرورية لمراقبة شركة ما والتحكم بها وإرشادها، إلا أن الكثير منها عديم الفائدة ويستغرق وقتاً طويلاً إذ إنه لا يتم قراءتها وتصبح قديمة بحلول الوقت الذي تصل فيه إلى صانع القرارات أو يتم تجاهلها أثناء تحديد سياسات علاقات الإدارة العليا.

يقع على عاتق القادة مسئولية التقليل من هذه الخطوات والمصادر الأخرى التي تسبب تعقيدات غير ضرورية.

فيما بين المناطق الثلاثة الأكثر شيوعاً للتعقيدات القيادة، وهي الاستراتيجية والتخطيط ووضع الأهداف والمتابعة والتواصل، تحتاج إلى أن تقرر بشأن كفاية التفاصيل. فطلب بسيط من مدير كبير يمكن أن يؤدي إلى نقل أعباء العمل للموظفين الأقل مستوى في المؤسسة.

الفرق ينبغي عليها أن تتغلب على التعقيدات المكلفة ولا توجدها

تعد الفرق ذات الطبيعة الوظيفية المتداخلة جزءاً جوهرياً من الشركات الحديثة. فنظرياً، تقوم تلك الفرق بتوفير منصة للائتلاف المؤقت للمتخصصين لدمج معرفتهم وخبرتهم لإضافة المزيد من القيمة وبسرعة أكبر مقارنة بالأفراد المحبوسين بالأعمال الروتينية في الإدارات.

إن سوني، على سبيل المثال، ممتازة في الجمع بين مجموعة متنوعة من المتخصصين في الهندسة مع مدير تصنيع وخبراء في البرامج والمحتوى وواحد أو اثنان من الأفراد المتخصصين في التسويق والتصميم وذلك لإنشاء منتجات إلكترونية استهلاكية جديدة. وهم يجتمعون معاً في وحدات صغيرة تسمى"سكونك ووركس"[(1)] أو"وحدة تعاونية لتطوير منتج جديد". يقوم فرق المشاريع بتطوير طاقة وتركيز تتغلب على الاختلافات الفردية في

(1) فيها يسمح بتشكيل فرق عمل ذات قدرة إبداعية عالية مع حرية كاملة بعيدا عن جميع القيود الّتي يفترضها العمل في المنظمات الكبيرة.

معرفتهم وخبرتهم واهتماماتهم وحوافزهم. ويتم تسخير قدراتهم الإبداعية وتركيزها ضمن حدود استراتيجية واضحة فيما يتعلق بالتكاليف وأنواع المنتج المقبولة ضمن الحافظة وشريحة السوق المستهدفة ومنصات التكنولوجيا التي توحدت الشركة حولها (مثل بلو راي).

بدون وجود حدود استراتيجية واضحة وثقافة فريق قوية، ستكون شركات مثل سوني أقل فعالية في استخدام فرق متعددة التقسيمات للحد من التعقيدات في العمل معاً عبر الأراضي الحتمية وصوامع المؤسسات الكبرى.

تظهر الفرق الدفاعية والمفككة حيث تكون الحدود غير واضحة وحيث تصبح الموارد أو المكافآت معرضة للاستيلاء عليها حيث إن ثقافة الفريق الموحد يتم إبطالها من قبل ثقافة الأقسام الفردية من أعضاء الأقسام المنزلية. هذه الفرق ستميل إلى المبالغة وإبراز تعقيدات العمل معاً بدلا من الحد من تلك التعقيدات. سيفشلون أكثر مما ينجحون وسيكلفون الشركة أموالاً.

4- ماذا أظهر بحثنا؟

في الفصل الأول، قمنا بتوفير نظرة عامة موجزة على مختلف الدراسات البحثية والمسوحات التي قمنا بإجرائها لتطوير فهمنا للتعقيدات والأداء. ويلقي مسحنا الخاص بالإدارة، على وجه الخصوص، الضوء على بعض المصادر الرئيسية للتعقيدات المتعلقة بالأفراد التي تضر بالكفاءة والربحية. ومرة ثانية، تكمن السخرية في أن هذه الأنواع من التعقيدات تقوم أيضًا بتثبيط همة الأفراد مما يجعل حياه العمل غير مجدية وعلى الرغم من ذلك فإن الأفراد غالباً عن غير قصد يكونون مصدرا للمشكلة.

يظهر جدول 1.3 بعض الأمثلة عن مصادر التعقيدات المتعلقة بالأفراد المصنفة من قبل المديرين في مسحنا فيما يتعلق بأي مدى يؤثرون على الإنتاجية.

إن أعلى ثلاثة دوافع لتعقيدات الأفراد هي: سلوك الإدارة العامة وسلوك الاتصالات الداخلية ومحتويات الاجتماعات وسياساتها. مما لا شك فيه أن تلك الدوافع الثلاثة مصادر للشعور بالإحباط لدى معظم المديرين. ولكننا وجدنا شيئا أكثر إثارة للاهتمام حينما قمنا بإعادة العمل على الاستجابات وفقاً للأداء النسبي للشركات التي أجري عليها المسح.

واتضح أن"عوامل الأفراد"هي الفئة الرئيسية لعوامل التعقيد (وذلك من أصل ستة تصنيفات) وذلك وفقاً لما أشار إليه المديرون الذين يعملون في شركات ذات أداء ضعيف.

علاوة على ذلك، حينما قمنا بفحص أي مـن عوامـل التعقيـد الـذي لديـه ارتبـاط قـوي بالأداء الضعيف، وجدنا أن"الوقت المخصص للتعامل مع البريد الإلكتروني"يأتي في قمـة قائمتنـا التي تحتوي على أكـثر مـن 100 مصـدر، إلا أنهـا حصـلت عـلى مرتبـة متوسـطة مـن المسـح الشامل: المرتبة 43 من قائمة المصادر الخاصة بنا لتأثير التعقيد.

> 43% مـن عيناتنـا قضـوا أكـثر مـن 10% مـن وقـتهم في التعامـل مـع البريـد الإلكتروني (16% قضوا أكثر من 30% من وقتهم في ذلك الأمر).

السلوك الإدارية	
سياسات الاجتماعات ومحتوياتها	8
سلوك الإدارة العامة	11
ثقافة البساطة	
حجم حسابات الإدارة الشهرية	6
الاتصال	
عملية الاتصال الداخلي	10
الوقت المخصص للتعامل مع البريد الإلكتروني	7
عدد الاجتماعات الداخلية 7	7

نتيجة تأثير التعقيدات: من الأقل إلى الأعلى

جدول 1.3: تأثير مصادر التعقيدات المتعلقة بالأفراد على الشركة

ملحوظة: هذا قياس نسبي يجمـع بـين الـوتيرة التـي ذكـر فيهـا المـديرون في مسـحنا مصـدر التعقيد هذا وتقيمهم لتأثيره على الأداء.

من المثير للاهتمام الاعتقاد أن أحد أفضل المؤشرات للتعقيدات المكلفة، وهو أقوى المؤشرات النائبة عن جميع المؤشرات الأخرى التي تمثل مجموعة كاملة من مصادر التعقيدات، هي"الوقت المخصص للتعامل مع البريد الإلكتروني"! وقد ألقى المديرون في أضعف الشركات في مسحنا الضوء على هذا الأمر باعتباره من أولى مشاكلهم. بدلاً من أن نفكر أنها علاقة عادية (أي هل رسائل البريد الإلكتروني المفرطة تتسبب في هبوط الأرباح أم أن تراجع الربحية يؤدي إلى وجود رسائل مفرطة؟)، نرى هذا المؤشر باعتباره أحد أقوى أعراض التعقيدات الساحقة. وهي غالباً ما تكون من أهم أجراس الإنذار التي تقول لك إنك قد تغطيت نقطة التحول بمراحل!

5- كيف تهاجم التعقيدات من جانب الأفراد

الآن، ينبغي أن يكون واضحاً بالنسبة لك أن في المؤسسات الكبيرة متعددة الجنسيات لا يمكنك أن تهاجم التعقيدات ما لم تحدث تغييراً في عمليات اتخاذ القرارات وسلوك العديد من الأفراد الذين يتسببون في ذلك في المقام الأول.

قد يجعل برنامجًا كبيرًا للحد من التعقيدات ابتداءً من القمة شركتك أبسط في بعض المناطق الرئيسية الآن ولكن سيكون هناك تعقيدات جديدة ما لم يغير الأفراد طريقة تفكيرهم وعملهم كذلك.

والأهم من ذلك، تختبئ التعقيدات في كل مكان وعلى صعيد كل الأقسام وكل الوظائف. لذلك لا يمكنك أن تقوم بحل التعقيدات من خلال مشروع صغير يضم فريقًا من الأفراد مهما كان مدى استعدادهم ومحفزاتهم. ولتكسب في إزالة التعقيدات، على الجميع في المؤسسة أن يلعبوا دورهم أولاً في تحديد التعقيدات المضرة وإزالتها. وفي الوقت نفسه، عليهم أن يتعلموا كيف يمكنهم منع التعقيدات من العودة إلى الشركة في المستقبل.

قم بتبني نهج منتظم

إن تغيير سلوكيات الأفراد الراسخة أحد أصعب المشاكل التي يمكن أن يُطلب منك القيام بها. فمعظم الأفراد لا يحبون التغيير. حتى ولو رغب الأفراد في التغيير، فمن الصعب التخلي عن العادات والسلوكيات التي نمت بمرور الوقت. ولتغير سلوكيات الأفراد، فأنت

تحتاج إلى أن يكون لك نهج منتظم والتزام طويل المدى. سيستغرق الأمر سنوات وليس شهور لتغيير السلوكيات الإدارية التي تسبب في التعقيدات.

هناك الكثير من النظريات عن تغيير الإدارة ودعم النماذج التي بإمكانك استخدامها. إن الأمر خارج نطاق هذا الكتاب للتحدث عن جميع تلك النظريات. فالكثير من الشركات سيكون لديها بالفعل نموذج تغيير أو نهج مفضل للذي سيقومون باستخدامه. في بقية هذا الفصل، قمنا بوصف نموذج التغيير الذي نستخدمه ومن ثَمّ أدوات محددة التي بإمكانك تجربتها. معظم هذه الأدوات والأفكار يمكن أن تكون جزءاً من نموذج التغيير الخاص بمؤسستك، لذلك فأنت لست بحاجة إلى إتباع النموذج الخاص بنا بشكل خانع. وعادة ما يكون مهماً جداً الأخذ في الاعتبار مجموعة من التدخلات. بعض الأشخاص سيريدون فحسب أن يُقال لهم ما يجب القيام به والبعض الآخر يرغب في مناقشة الحواجز التي يرونها والبعض الآخر يرغب فقط في أن يتم إعطاؤه أدوات ومناهج جديدة لتجربتها. كل هذه التفاعلات تحتاج إلى أن يتم الاهتمام بها وإدارتها بشكل فعال خلال عملية التغيير.

إن تغيير سلوك التعقيدات يشبه إلى حد بعيد تغيير السلوكيات العامة مثل التخلي عن عادة التدخين أو خسارة الوزن. أولاً، يجب عليك أن ترفع مستوى الوعي بشأن القضية والوضع الحالي. ثم عليك أن تقوم بإنشاء دفع أو جذب للتغيير أو كليهما. هذا يتم الإشارة إليه غالباً بإنشاء"الحاجة إلى التغيير"من خلال إظهار المنافع الشخصية والجماعية للتغيير أو مخاطر أو خطورة عدم التغيير أو كليهما.

في معادلة باكهارد للتغيير:

ج= (أ+ب+د) > س

أي يمكن أن يحدث التغييرفقط عندما تكون العوامل أ ب د أقوى من تكلفة التغيير (س)

ج = التغيير

أ = مستوى عدم الرضا مع الوضع الراهن

ب = الرغبة في التغيير المقترح

د = عملية التغيير (الحد الأدنى من المخاطر والانقطاع)

س = "تكلفة" التغيير

تنص هذه المعادلة على أنه في حالة تغيير (عوامل أ ، ب ، د) ينبغي أن تكون أكثر من تكلفة التغيير (س) قبل حدوث أي تغيير جاد. وبالتالي، فإن الوصول إلى"نقطة التحول" يجب أن تكون حالة تغيير (أ ، ب ، د) مقنعة وإلزامية، ولكن يجب أيضًا أن تكون ممكنة للأفراد ليتغيروا. على سبيل المثال، يرغب الكثير من الأشخاص في التوقف عن التدخين ولكن غالباً ما تكون مستحيلة من الناحية الجسدية لهم أن يتوقفوا عن إدمانهم. فإذا لم تكن معادلة التغيير كافية، ستجد إذن مقاومة من الأشخاص. إذا أخذت بعين الاعتبار هذه المعادلة لكل مجموعة، فستتيح لك على الأقل التنبؤ أين يمكن أن تحدث مقاومة كبيرة حتى يمكنك أن تلبي هذه في خططك.

لمثالنا عن خسارة الوزن، فقد تبدو معادلة التغيير كالآتي:

ج = خسارة بعض الوزن

أ = لا يمكنني ارتداء زوج الجينز المفضل لدي ولا أبدو جذابة للآخرين

ب = إذا قمت بخسارة الوزن، يمكنني ارتداء زوج الجنيز المفضل لدي وسأشعر بأنني أكثر جاذبية

د = كيف يمكنني تغيير عادات الأكل الخاصة بي والقيام ببعض التمارين الرياضية؟

س = أحتاج إلى أن أقوم بتحضير غذاء لي وتعبئته وطبخ وجبة طازجة في المساء بدلاً من تناول وجبة جاهزة مما يعني أن خسارة الوزن تتطلب الكثير من المجهودات عن الالتزام بعاداتي الحالية. الأكل الذي أحبه سيئ بالنسبة لي، ولذلك لا أعرف إذا كان بإمكاني التوقف عن تناول الأمور التي أحبها.

بمجرد أن تقوم بترسيخ نظرية الحاجة إلى التغيير، ستحتاج بعدها إلى تخطيط نهج التغير باستخدام مجموعة متنوعة من الأدوات المختلفة. وفي النهاية ستحتاج إلى ممارسة السلوكيات الجديدة والمواصلة باستمرار في تعزيز هذه السلوكيات. لقد تم تطوير نهج التطوير الخاص بنا لتشمل جميع هذه العناصر.

ولتغير سلوكيات التعقيدات، نجعل الأشخاص (كأفراد وفرق وثقافة) يجتازون مراحل التغيير تلك من خلال عملية مكونة من أربع مراحل (شكل 2.3):

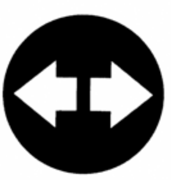
1- قم بإشراك الآخرين:
قم بإشراك قادتك ومن ثم الشركة بأكملها مـن خـلال إثبـات الحاجـة إلى التغيـير وفوائده على مستوى كل من الشركة والأفراد.



2- تمكين:
قم بإنشاء فرق وكلاء التغيير. أعطي للقيادة فرق ولمديريك أدوات التمكـين حتـى يتمكنون من تغيير سلوكياتهم ويتعلمون كيفية الحد من التعقيدات.



3- ابدأ بالعمل:
ضـع أهـداف يمكـن قياسـها. واجعـل قادتـك ومـديرك يعملـون بشـكل فعـال في مشاريع الحد من التعقيدات لخلق تأثير"التعلم من خـلال الفعـل"و"التغيـير مـن خلال الفعل".



4- تعزيز:
قم بتقدير فرقك والأفراد ومكافأتهم على نجاحهم. حافظ على التواصل. قم ببنـاء عنصر البساطة في آرائك وتوقعاتك وأثناء عملية وضع الأهداف والتوظيف



الشكل *2.3*: إشراك الآخرين، التمكين، البدء بالعمل والتعزيز.

- ابدأ العمل: تركز هذه المرحلة على وضع الأهداف التي يمكن قياسها والتعلم من خلال الفعل. إن جعل الأشخاص يحددون ومن ثم يعملون على تحدي التعقيدات الخاصة بهم شخصياً والخاصة بالشركة والفريق تعني أنك بإمكانك مهاجمة التعقيدات بقوة منظمتك بالكامل. سيتعلم فريقك مهارات جديدة وسيبدأون في تغيير سلوكياتهم من خلال القيام بالأشياء بطريقة عملية.
- قم بإشراك الآخرين: هذا بشأن بدء حوار مع القادة/المؤثرين والمديرين بشأن الحاجة إلى التغيير وفوائده لهم كأفراد وكشركة بالكامل.
- تمكين: هذا المرحلة تركز على ضمان أن الأفراد لديهم المهارات بالإضافة إلى الدعم الذي سيحتاجونه لتغير سلوكيات التعقيدات.
- تعزيز: المرحلة الأخيرة هي التأكد من المحافظة على زخم التغيير من خلال دمج السلوكيات التي تحتاجها في كل فرصة تأتيك.

في الأقسام الأربع التالية، سنعطيك بعض الأفكار الملموسة التي يمكنك القيام بها في كل مرحلة من المراحل الأربعة المبينة أعلاه.

نحن نحثك أن ترى هذه الأقسام بمثابة مجموعة أدوات وليست عملية خطوة بخطوة. سيكون لكل شركة ظروف مختلفة واحتياجات وموارد لهذه الأفكار، لذلك فإن النهج والأدوات المحددة يجب أن تكون متلائمة لشركتك من خلال استخدام مزيج من الأفكار الموضحة أدناه. إذا كان لديك مجموعة أدوات في منزلك، فإنك ستعرف أنك لن تقوم باستخدام جميع الأدوات في كل وظيفة تقوم بعملها. ومعدات الأدوات هذه لا تختلف كثيراً.

هناك الكثير من الأدوات والمناهج النظرية المختلفة للتغيير التي يمكنك أن تضعها في اعتبارك إذ إننا نعتقد بأنهم جميعا لديهم دور يلعبونه. لذا فإن مجموعة أدوات سلوكيات التعقيدات الخاصة بنا تستخدم عددًا من المناهج المختلفة التي تتضمن النهج الديناميكي النفسي لرفع الوعي والنهج المعرفي لوضع الأهداف والتعليقات والآراء والأدوات الإنسانية للتطوير والنهج السلوكي للممارسة وتعزيز التغيير.

يمكنك أن تعالج تعقيدات الأفراد على مستوى شركة أو فريق/قسم أو على المستوى الفردي

إن الأدوات التي نستخدمها مصممة للعمل في العديد من المواقف المختلفة حيث قد تحتاج إلى تغيير السلوك التي تخلق التعقيدات داخل مؤسستك:

- الشركة بأكملها: خلق ثقافة البساطة عبر المؤسسة بالكامل
- فريق: تغيير سلوكيات التعقيدات للفرق الفردية/الوظائف/الأقسام
- الفردي: تغيير سلوكيات التعقيدات الفردية (للقادة، المؤثرين، المديرين)

وفيما يلي مخلص لكيفية عمل مجموعة الأدوات في هذه المواقف المختلفة.

الشركة بأكملها: إنشاء ثقافة البساطة عبر المؤسسة الخاصة بك بأكملها

ما الذي يمكنك أن تفعله في مرحلة إشراك الآخرين في العمل؟

اجعل البساطة إحدى قيمك

كما تعرف، فإن قيم شركتك هي التي تحدد كيف ترغب في أن يعمل الأشخاص ويفكرون داخل مؤسستك. ومن الطرق الفعالة في تغيير سلوكيات الأفراد هي من خلال ضمان أن البساطة يتم تقديرها باعتبارها طريقة للعمل في شركتك وبأن الأفراد لديهم التصريح والمهارات لجعل العمل أكثر بساطة ويتم مكافئاتهم على ذلك. إن الأفراد الذين يتم تحفيزهم وتمكينهم بتبسيط الأمور يمكنهم أن يساعدوا في إزالة التعقيدات وتقل احتماليتهم في إدخال التعقيدات في شركة ما. إذا كنت ترغب حقاً في مهاجمة التعقيدات، فعلى البساطة أن تكون إحدى قيمك. أما إذا لم تكن ترغب في مهاجمة التعقيدات، فعليك ألا تُدرجها في بيان القيم الخاص بك.

قال لي المدير التنفيذي لأحد متاجر التجزئة، "نحن لدينا بالفعل خمس قيم وليس لدينا مجال لقيمة أخرى."وكانت إجابتي كالتالي: إن إحدى قيمك هي النزاهة. قل لي كم تجتاز حقاً حالات الغش خلال الخطوات الثلاث عشرة لعملية التوظيف الخاصة بك؟ الإجابة:"لا شيء". حسنا، كم عدد الأفراد الذين يأتون للعمل يومياً ويتعاملون مع التعقيدات؟ كم عدد الأفراد الذين يأتون للعمل ويخلقون الكثير من التعقيدات؟ الإجابة: الآلاف. إذا دعنا نتخلى عن"النزاهة"ونضع"البساطة"مكانها.

الكثير من القيم التي نراها في المواقع الإلكترونية للشركات هي، من وجهة نظرنا، مجـرد عوامل نظافة أو عوامل"مفروغ منها"في الأعمال الحديثة:

- العمل الجماعي: في شركة حديثة، من لا يزال يعتقد أنه يمكنه فعـل أي شيء دون العمـل الجماعي؟
- الجودة والخدمة: هل لا نزال نحتاج إلى أن نقول للأشخاص أن هذا الأمر مهماً؟
- الابتكار: أيضًا شيء مفروغ منه.

الاختلاف واضح. ففي المؤسسات الحديثة المعقدة للغاية، لا تعد البساطة أمـراً مفروغـاً منه. وإذا كانت كذلك، فإن التعقيدات لن تكون متوطنة. كان يتم مكافأة موظفيك في الماضي لجعلهم الأمور أكثر تعقيداً. لذلك فإن على مديرك وموظفيك أن يـتم إخبـارهم أن مؤسسـتك تقيم البساطة وسيتم مكافأتهم على الصعيد المالي والعاطفي في كونهم جيدين في هذا الأمر.

قم بدعم قادتك/ المؤثرين الذين يدعمون قضية البساطة

هذه مشكلة الأعمال كلهـا، لـذلك فـإن الثـورة يجـب أن تنـدلع مـع قادتـك والمـؤثرين الأساسيين داخل المؤسسة ليظهروا أنهم ملتزمون التزاما عميقـاً بالحـد مـن التعقيـدات أيـنما كانت تختبئ. وفي النهاية، هناك حاجة إلى أن تصبح البسـاطة قيمـة أساسـية لشركتـك وهـذا سيحدث فقط إذا كان قادتك والأشخاص المؤثرون يجعلونه المبدأ الرئيسي للتشغيل.

قم بإنشاء فريق من القادة والمؤثرين

هذا هو أحد الجوانب الحاسمة لإنجاح برنامج من هذا القبيل. إن الكثـير مـن عملائنـا الناجحين (في معالجة هذه القضية) قاموا أولاً بدعم أكبر قادتهم ولكنهم أيضًا قاموا بتشـكيل فريق برنامج مكرس للدفع ببرنامج البسـاطة إلى الأمـام. هـؤلاء هـم كبـار المـديرين والقـادة الذين لديهم اتصالاً مباشراً بالمدير التنفيذي أو الرعاة الرئيسـين. إن بـاير وزويـرخ وفودافـون جميعاً أمثلة لشركات حيث كانت مهاجمة التعقيدات هي من أهم سمات نجاحهم.

علاوة على امتلاك فريق مكرس مـن كبـار القـادة الـذي يركـزون عـلى المشـكلة، بعـض الشركات قامت بإنشاء أيضًا فريق من خبراء البساطة داخل الشركة أو"وكلاء التغيير". دورهـم يكمن في الترويج لقيمـة البسـاطة عـلى أسـاس يـومي عـلى المسـتوى المحـلي أو الـوظيفي أو

الإداري. علاوة على ذلك، يقومون بتوفير نصيحة من الخبراء والأدوات ومهارات تيسير ومـوارد لمساعدة فرق محددة في مشاريع الحد من التعقيدات المحلية. نقوم بشكل منـتظم بتـدريب تلك الفرق حتى يكـون لـديهم المهـارات والتحلـيلات المفصـلة لأداء هـذه الأدوار مـن خـلال المهارات الكبيرة المطلوبة.

أظهر للأفراد كيف تقوم بتنفيذ مبدأ البساطة

الأخبار الجيدة هي أنه في أي برنامج أو مبادرة لتغيير الإدارة، فإنك لـديك رافعـة كبـيرة جدا وفعالة وهي تسمى القيادة. يراقب الجميع ما يفعله القادة ويحذون حذوهم من خلال أفعالك، فهم حرفياً يحذون حذوك! كما أنهم يستمعون إلى ما تقوله ويقومون بتفسير معنـى والإشارات غير الصريحة في كل جملة. فعند آلة القهوة، يقوم الأفراد بتحليل ما يفعلـه القـادة ويفكرون فيه ويرغبون به.

وباعتبارك قائد، فأنت قد لا تعي دائماً قوة كلماتـك وأفعالـك وسـلوكياتك. ولكـن حالما تدرك هذا الأمر، فأنت لديك فرصة كبيرة. يمكنك البدء في اسـتخدام كلماتـك وأفعالـك للتـأثير على عدد كبير من الأفراد. ابدأ في وضع نماذج للسلوكيات التي ترغب أن يتبعها الآخرون. ابدأ في التحدث عن البساطة وقم بتعزيز أهميتها. إذا قمـت بتطبيـق مبـدأ البسـاطة في حياتـك اليومية، سيكون لك تأثير فوري على بقية مؤسستك.

والعكس أيضًا صحيح تماماً:"أول ما يتعفن في السـمكة رأسـها". إذا كـان فريـق القيـادة الأعلى مرتبة يظهر سلوكيات التعقيدات أو يجعل من العمل أكثر تعقيداً، فإن الأشخاص الأقل مرتبة سيتبعون هذا السلوك (المضلل).

يكاد يكون من المؤكد أن القادة الموهـوبين للغايـة هـم مبتكـرون لعـض التعقيـدات في شركتك، لذلك عليك أن تغيّر سلوكهم أولا.

يمكن أن يتم القيام بذلك من خلال مراقبة إذا كانوا يظهرون السلوكيات أعلاه ثم نقوم بإخبارهم بالتعليقات حتى يكـون بإمكـانهم إدراك سـلوكيات التعقيـدات تلـك في ذاتهـم. إن إجراء خطة عمل بسيطة لسلوكيات البساطة هو أمر إلزامي لجميع قادتك.

تسـتخدم العديـد مـن الشركـات مسـح البسـاطة الشخصـية 360 لقيـاس سـلوكيات

البساطة/ التعقيدات الفردية، حتى يروا إذا كانوا هم من يخلقون التعقيدات أو قادة البساطة. وهذا يعطي ردود فعل في الوقت المناسب والتوجيه للاوعي الذاتي وتحسين من خلال التعليقات والتدريبات المستمرة.

قد لا يعتقد بعض القادة في فريقك أن البساطة هو شيء جيد أو ضروري. وإذا كانت هذه هي القضية، فأنت تحتاج إلى أن تجعل جميع القادة في فريقك يوافقون على أن المؤسسة الأكثر بساطة هي فكرة رائعة. نحن نستخدم معتقدات البساطة المبين في شكل 3.3 لتوضيح ما نعنيه بالبساطة وللتأكد إذا كان الأشخاص يؤمنون بالبساطة (أم لا).

وبمجرد أن يوافق الجميع على أن البساطة هي الشيء الصحيح لمؤسستك، وأنت تعرف مدى إجادة قادتك في قيادة البساطة، فإن الخطوة التالية هي دمج"قيادة البساطة"في تدريبات القيادة القائمة وأدواتها ومناهجها لتجعل قادتك يستخدمون ذراع القيادة وذلك للبدء في ثورة البساطة من القمة.

إذا كان قادتك يعيشون قيمة البساطة سيتم نسخ هذا السلوك في أقل وقت، لذلك ينبغي أن يكون قادتك نموذجاً لسلوكيات البساطة التي ترغب في تشجيع الآخرين على إتباعها. إليك نموذج لقيادة البساطة التي بإمكان قادتك تبنيها:

- وضع وتحديد نموذج للأداء: قم بإثبات التزامك من خلال إظهار أنك دائماً ما تجعل الأمور أكثر بساطة بنفسك، وتقوم بتحسين سلوكيات التعقيدات الخاصة بك.
- كن ملهماً: قم بإبلاغهم بفوائد البساطة على الصعيد الشخصي والعملي.
- تحدي الواقع: واصل باستمرار تحدي أي شيء غير بسيط. استمر في طرح هذا السؤال" هل هذا سيضيف إلى التعقيدات؟"و"هل هذه الطريقة الأبسط للقيام بهذا الأمر؟"
- تشجيع القلوب: قم بالاعتراف ومكافأة الفرق والأفراد الذين نجحوا في تبسيط الأمور.
- تمكين التغيير: قم بالاستمرار بتدريب ودعم فرقك. تأكد من أن لديهم المهارات والدعم الذي يحتاجونه لتبسيط عملك التجاري.

معتقدات البساطة


بعض الأشياء قد لا تكون أبداً بسيطة بالكامل ولكن معظم الأشياء يمكن أن تكون أكثر بساطة.


لا بأس بالتعقيدات ما دامت لا تقلل من الجودة أو السرعة أو الأداء. ولكن للأسف، غالباً ما تفعل ذلك.


من الصعب جعل الأمور أكثر بساطة، ولكن الجهود دائماً ما يتم مكافأتها بنتائج أفضل وأكثر قابلية للتنبؤ.


البساطة مختلفة عن التبسيط. فمعظم الأشياء يمكن أن تكون أكثر بساطة دون أن تصبح مبسطة.


يمكن أن تكون الأمور أكثر بساطة، وفي الوقت نفسه أفضل وأسرع وأكثر أماناً. ولا تتعارض مع هذه المفاهيم.



حاول دائما أن تحد من التعقيدات أولاً. وفي الحالات غير المحتملة التي لا يمكن فيها الحد من التعقيدات، ففي هذه الحالة ابحث عن طريقة لإدارتها بشكل أفضل.

الشكل 3.3: معتقدات البساطة

إذا كان لديك بالفعل برنامج قائم لتطوير القيادة، ينبغي أن يتم دمج"قيادة البساطة" باعتبارها نموذج أساسي مصمم لملائمة التعليم من شركتك وتحليل القيادة. إذا لم يكن لديك بالفعل برنامج لتطوير القيادة إذن فإن إنشاء برنامج"قيادة البساطة"هي طريقة رائعة للبدء.

قم بتوضيح إستراتيجيتك للآخرين للحد من التعقيدات

بمجرد أن تكون قد انتهيت من تحليلك، سيكون لديك المعلومات والبيانات التي تحتاجها لإنشاء استراتيجية شاملة للحد من التعقيدات وخطط تفصيلية للهجوم على التعقيدات في مؤسستك. إن التعقيدات مصدراً رئيسياً لتدمير القيم في شركتك، لذلك فأنت في حاجة إلى أن يكون لديك استراتيجية مفصلة ومتماسكة لمعالجة المشاكل-انظر إلى الفصل الثاني. تأكد من أن الاستراتيجية قد تم فهمها بشكل واضح باعتبارها جزءاً من مرحلة إشراك الآخرين.

قم بإشراك المديرين والموظفين عبر الشركة بأكملها

بعد أن قمت الآن بتوضيح إستراتيجيتك وصار قادتك نماذج يحتذى بها كما قمت بتوضيح أهمية البساطة، فإن الخطوة التالية هي إشراك الجماهير وتمكينهم.

كما ذكرنا قبل ذلك، فإن أغلبية مشاكل التعقيدات مخفية. المديرون وحدهم الذين يتعاملون مع مشاكل التعقيدات تلك على أساس يومي بإمكانهم رؤيتها وفي كثير من الأحيان لا يمكن لأحد إزالة تلك التعقيدات إلا هم. ولكنهم أيضًا هم الأشخاص الذين يتسببون في التعقيدات. لا يمكنك أن تعالج هذه المشكلة من القمة إلى القاع بمفردك. لذلك عليك أن تُشرك آلاف الأشخاص من القاع إلى القمة وأن تستعين بهم لمساعدتك.

من المعروف أن الأشخاص يفضلون العمل في أنظمة أكثر بساطة. فالتعقيدات محبطة. فكثير من موظفينك يفقدون الدافع إلى العمل جراء صعوبة القيام بالأمور البسيطة في شركة كبيرة. قال لي أحد كبار المديرين في شركة تكنولوجية،"أستطيع أنا أرى أين نحن وأعرف تماماً المكان الذي نرغب في الوصول إليه، ولكن التعقيدات المحضة تمنعني من الوصول إلى ذلك المكان."قد تكون هذه المشكلة إرشادية على واقع الأعمال الحديثة. لقد أصبحنا جميعاً جيدين للغاية في رؤية ومهمة التفكير الاستراتيجي ولكن الوصول إلى غايتك في رؤيتك ومهمتك وإستراتيجيتك صعبة للغاية. والحاجز للوصول إلى المكان الذي ترغب فيه هو غالباً ما يكون التعقيدات المحضة في إنهاء الأمور في المؤسسات الكبيرة.

في عملنـا، أغلبيـة الأشـخاص سـعيدون بفكـرة التبسـيطة مـن البدايـة، أمـا الأشـخاص المعارضون فسرعان ما سيغيرون رأيهم بشأن هذه الفكـرة بمجـرد أن يـروا الفوائـد الشخصـية ومكاسب الشركة/ الجماعية الممكنة. إن إعطاءهم التصريح ومكافأتهم لتبسـيط الشركـة هـي أمر مربح لكلا الطرفين. تجعل العمل أكثر متعة بالنسبة لهم وتجعل الشركة أكثر نجاحاً.

في ورش العمل الخاصة بنا، نقوم بإجراء جلسة عمل مع المشاركين عن"مـا مصـلحتي في هذا التغيير؟". فكرة هذه الجلسـة هـي أن تجعـل الأفـراد يتوصـلون إلى رؤيـة شخصـية عـما سيكون شعور العمل في شركة تعمل بنظام أبسط. ما نراه سريعاً هو أن ثمة العديد من فوائد البساطة على الصعيد الشخصي وسرعان ما يربط الأشخاص فكـرة البسـاطة بالمنـافع الفرديـة. بمجرد أن يرى الأفراد مصلحتهم في هذا الأمر، فأنت على الفور تطلق طاقة بشرية هائلة تجاه المساعدة في التوصل إلى النتيجة المرجوة.

بعض الأمثلة عن فوائد البساطة الشخصية هي:

- المزيد من الوقت للتركيـز عـلى جوانـب وظيفتـك الممتعـة وقضـاء وقـت أقـل في تقـديم التقارير والتبرير والعمليات والسياسات؛
- من الأسهل القيام بالأمور المهمة بشكل سريع وجيد؛
- الشركة الأكثر نجاحاً تخلق فرصة ترقية أكبر، ويمكنها دفع رواتب أعلى؛
- توازن أفضل بين العمل والحياة، وبإمكاني تحقيق أهدافي في يوم عمل مقبول/ طبيعي؛
- وعلاقات أفضل إذ إن العمل مـع أشـخاص آخـرين ووظـائف بطريقـة أبسـط تقلـل مـن حدوث الصراعات.

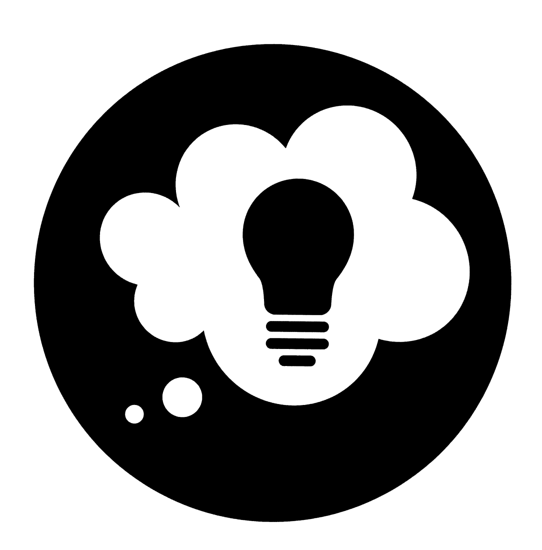
ثمة الكثير من الطرق لإشراك الأشخاص في هـذا الموضـوع وتجعلهـم يـرون فوائـد التغيـير: نحن نشجعك على أن تكون مبدعاً وألا تقلل من أهمية إشراك الآخرين في حوار ذي اتجاهين على هذه القضية وليست محاضرة!

- النشرات الإخبارية للشركة أو القسم أو الفريق.
- الملصقات والفيديوهات والخلفيات المتحركة، الخ لإظهار رؤية كيف سيكون الأمر بالعمل في مؤسسة أكثر بساطة.
- إجراء مناقشات غير رسمية وعقد اجتماعات منتظمة للفريق.
- قم بإبلاغ عن نتائج تحليل التعقيدات (انظر إلى الفصل الثاني) لرفع الوعي عن هذه القضايا.

استخدام البساطة لتقليل عدد الموظفين

المرة الوحيدة التي ستواجه فيها مقاومة بلا شك هي عندما يكون الهدف الوحيد للتبسيط هو تقليل عدد الموظفين. فغريزة البقاء عند الأشخاص قوية، لذلك فإنك ستواجه مقاومة ضمنية وصريحة أيضًا من الأشخاص عندما يكونون معرضين لفقد وظائفهم. ولكن يمكن أن تساعدك الحد من التعقيدات على تحقيق هذا الهدف أيضًا. من خلال تركيز تحليلك على مناطق التعقيدات التي لا تضيف قيمة، فبإمكانك سريعاً أن تحدد أين يمكنك تقليل عدد الموظفين دون التأثير على جودة المخرجات. بمجرد أن يتم تحديد هذه المناطق، ستحتاج إلى تقليل عدد الموظفين في هذه المناطق بأسرع ما يمكن.

الأفراد المتبقون سيشعرون بالقلق حيال كيفية القيام بعملهم بهذا العدد الأقل من الأفراد. هنا يكون الحد من التعقيدات منقذا لهم أيضًا. هذه هي الرسالة: سنسمح لك بإعادة تصميم الكيفية التي تنجز فيها عملك في منطقتك والتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة مما يجعل العمل أكثر بساطة وإنتاجية. من خلال القيام بذلك، ستكون قادراً على تحقيق نتائج أفضل باستخدام موارد أقل. ستقضي المزيد من الوقت على محتويات عملك وأقل على السياسات والعملية. والأهم من ذلك، لن نقوم بإرسال مئات المستشارين للقيام بذلك نيابة عنك. وبدلاً من ذلك سنقوم بتدريبك بأدوات وتقنيات التبسيط حتى يمكنك من تحليل مشكلة التعقيدات وحلها في فرق العمل الخاصة بك. رائع، أين يمكنني أن أوقع على ذلك؟



جنرال إلكتريك: النصير الأبدي للفلسفة العملية

"لا يمكنك أن تصدق كيف أنه من الصعب على بعض الأشخاص أن يكونوا بسطاء وكم يخشون أن يكونوا بسطاء".
تُعزى إلى جاك ويلش

ماذا كانت مشكلة التعقيد؟

في شركة كبيرة كشركة جنرال إلكتريك، فلن نتوقع إلا مستوى عالٍ من التعقيدات. انظر فقط إلى حجم محفظة منتجاتها وتنوعهاّ.

كيف ساعدت قوة البساطة؟

كان المدير التنفيذي لجنرال إلكتريك، جاك ويلش، هو من جعل مهمته الحد من التعقيدات. قام بتولي عدد من مشاريع التبسيط في جميع أنحاء الشركة بحجة أنه"لكي تصبح مؤسسة كبيرة فعالة، ينبغي أن تكون بسيطة".

قام ويلش أولاً بتبسيط هيكل الشركة الكبيرة ليجمع بين الكثير من وحدات العمل من أجل إنشاء هيكل أكثر بساطة وتوحداً. ومع ذلك، على الرغم من تحسن وتبسيط هيكل المؤسسة، فإن الأفراد داخل المؤسسة مضوا في القيام بعملهم تقريباً مثلما كانوا يفعلون من قبل من حيث استمرارهم في إضافة التعقيدات ويشعرون بالثقل بسببه. وأشار ويلش أن"المديرين غير المستقرين يخلقون التعقيدات".

أدى هذا إلى اتخاذ قرار تضمين البساطة في ثقافة المؤسسة. من خلال ورش العمل والتدريبات، بدأ مديرو جنرال إلكتريك في إدارك تكلفة التعقيدات مما مكنهم من اتخاذ إجراءات.

كما أنه قام بتوضيح وتشديد عقوبات الفشل حيث قام على نحو منتظم بفصل 10% من المديرين الذين تكون نتائجهم متدنية. ولكن في الوقت نفسه قام بتوسيع خيار شراء/ بيع الأسهم من أعلى المديرين التنفيذيين إلى ما يقرب من ثلث موظفي جنرال إلكتريك. أدى هذا إلى توضيح الرابط بين أداء الفرد والشركة من خلال هيكل المكافأة.

ماذا كان التأثير؟

كانت العمليات مبسطة وتلقى المديرون تدريباً بشأن قيم البساطة. وبمرور الوقت، صارت البساطة جزءاً من الحمض النووي لجنرال إلكتريك. وبفضل ذلك الأمر، أصبحت عملية اتخاذ القرارات والتخطيط بجنرال إلكتريك أسرع بكثير إذ إنه صار من الواضح من البداية من ينبغي أن يكون مشتركاً ومتى.

عندما جاء جاك ويلش، كانت جنرال إلكتريك لديها 411,000 موظف وخلال خمسة أعوام كان لديها 299,000 موظف؛ حيث غادر 37,000 العمل عندما بيعت شركات جنرال إلكتريك وغادر 81,000 موظف ككجزء من تخفيض الشركات القائمة. وعندما جاء جاك ويلش، كانت جنرال إليكترك تجني أرباحاً بمبلغ 26.8 مليار دولار أمريكي وكانت قيمتها السوقية 14 مليار دولار. وكانت الشركة، قبل مغادرة ويلش بسنة، تجني 130 مليار دولار أمريكي وقيمتها السوقية كانت 410 مليار دولار أمريكي. وفي ذلك الوقت، كانت من كبرى الشركات وأعلاها قيمة في العالم.

ما الذي بإمكانك فعله في مرحلة التمكين؟

زود الأفراد بأدوات ومنهاج جديدة للبساطة

مشكلة كيف/ماذا: حتى ولو عرف الأشخاص ما الذي تريده منهم أن يفعلوه، فهذا لا يعني أنهم يعرفون كيف يفعلونه.

ومن أجل أن تحقق مكاسب على المدى الطويل، فأنت تحتاج إلى أن تمنح مديرك مهارات وأدوات جديدة. فالقليل منهم سيكون قد تدرب على كيفية تحديد التعقيدات المضرة والتخلص منها، لذلك فإن تدريب الأفراد على كيفية تبسيط شيء معقد سيكون عنصراً ضرورياً في برنامج التغيير الخاص بك. وستعتمد طبيعة هذا البرنامج مرة ثانية على ما ستعمله في التحليل وعلى استراتيجية التبسيط التي ستحددها بعد ذلك.

بإمكانك أن تغطي خطة التدريب على التبسيط/ الحد من التعقيدات:

- كيفية تحديد التعقيدات في منطقة مسئولياتهم (البلد، القسم، الوظيفة)؛
- الأدوات والتقنيات والمبادئ العامة لجعل التعقيدات أكثر بساطة؛
- تدريب الفرق على تقنيات/ أدوات سياسة تقليل الفاقد
- الحد من التعقيدات اليومية (الفصل الثامن)؛
- كيفية تحسين سلوكيات التعقيدات على المستوى الشخصي الخاصة بهم؛
- والتدريب على مجموعة محددة من أدوات ومناهج البساطة من أجل:
  - تبسيط تصميم المؤسسة (الفصل الرابع)
  - تبسيط الاستراتيجية (الفصل الخامس)
  - تبسيط العملية (الفصل السادس)
  - تبسيط المنتج والخدمة (الفصل السابع).

ما الذي بإمكانك فعله في مرحلة الفعل؟

ضع أهدافًا واضحة وقابلة للقياس للحد من التعقيدات

الأمر الذي يتم قياسه يتم إنجازه. تأكد من أنه لديك أهداف ملموسة وقابلة للقياس حتى يكون بإمكانك تتبع التقدم المحرز وإثبات أنه يمكن الوصول بالفعل إلى الفوائد المالية والبشرية للبساطة.

قم بالتركيز على سلوكيات التعقيدات المحددة الأكثر ضرراً بالنسبة لك

إن ثقافة كل مؤسسة وتاريخها ونمط تشغيلها يعد فريدًا من نوعه. وبناء على ذلك، فإن أنواع سلوكيات التعقيدات التي تقف حجر عثرة أمامك ستكون مختلفة. فبعض الشركات تميل إلى الإفراط في التفكير بعقلانية، في حين تميل شركات أخرى إلى الإشراف الدقيق أو الهندسة الفائقة لمنتجاتهم وعملياتهم.

كجزء من تحليلك، ينبغي عليك أن تكون قد حددت سلوكيات التعقيدات الأكثر شيوعاً في مؤسستك. وبمجرد أن تعرف ما هم، بإمكانك القيام بعدد من الأمور:

- قم بإيضاح أن بعض سلوكيات التعقيدات تعوق تقدمك باعتبارك شركة وأنك تريد تغيير هذه العادات.
- الإدراك- الذاتي: استخدم مسوحات 360 (حيث يقوم المديرون بتقييم أنفسهم، ويأخذون آراء زملائهم) وجلسات الآراء المنتظمة لمساعدة الأفراد على رؤية مواطن قوتهم وضعفهم.
- الاعتراف واستدعاء المساعدة: شجع قادتك على الاعتراف بسلوكيات التعقيدات إذا كانوا يظهرونها، وأعطٍ لفرقهم الإذن لإلقاء الضوء (استدعاء مساعدة) على أي ظروف يظهر فيها "الرئيس" تلك السلوكيات. "إذا كنت قد أفرطت في التفكير بعقلانية بخصوص هذا الأمر، فأرجو أن تقول لي، فإنني في حاجة إلى معرفة ذلك". بمجرد أن يبدأ هؤلاء القادة في إظهار إدراكهم بذاتهم، فإن الآخرين سيتبعونهم.

قم بمعالجة التعقيدات الرئيسية "لتعقيدات العمل اليومية"

إن معظم وقت المديرين يتم قضاؤه في عدد من الأمور التي يمكن تجميعها في الفئات التالية:

- الاجتماعات: مجموعات صغيرة أو محادثات واحد لواحد.
- التواصل: البريد الإلكتروني وكتابة التقارير وقراءتها.
- اتخاذ القرارات: اتخاذ قرارات رئيسية يومية عما ينبغي القيام به.

الكثير من تلك الأنشطة معقدة جدا في حد ذاتها أو تتسبب في حدوث تعقيدات أو كليهما. وبالتالي لا يمكنك معالجة تعقيدات العمل ما لم تجعل مدخلات تلك الأنشطة ومخرجاتها بسيطة بقدر الإمكان. يبدأ معظم عمل عميلنا من خلال تدريب الأشخاص على القواعد وأفضل الممارسات لإدارة أنشطة العمل اليومية تلك لتصبح بسيطة بقدر الإمكان. يعطي الفصل الثامن بعض الأفكار الأكثر تفصيلاً عن كيفية القيام بذلك.

متجر التجزئة ماجور داي: تغيير العادات الراسخة

ماذا كانت مشكلة التعقيدات؟

كانت ثقافة المؤسسة الخاصة بعميلنا تقوم على تجنب المخاطر تماماً وبالتالي كان هذا يعوق تغيير الأمور سريعاً. وكان يتم إعاقة اتخاذ القرارات الأمر الذي أدى إلى وجود حالة عدم ثقة وعدم تمكين الأفراد. على الرغم من أن الشركة كانت تقدر روح المبادرة في موظفيها ولكن عملياً كانت تتم إعاقة أي محاولة للابتكار من خلال عمليات الموافقة المجهدة بالإضافة إلى مقاومة عامة للتغيير. وبدوره أدى هذا إلى خفض الروح المعنوية خصوصاً بشكل أكبر بين الموظفين المبتدئين.

كيف ساعدت قوة البساطة؟

قمنا بالعمل مع العميل لفهم أسباب المشكلة الجذرية ووجدنا أن التعقيدات غير الضرورية كانت تمنع الأشخاص من إنجاز الأمور. ومعاً قمنا بتحديد الفرص لإزالة هذه التعقيدات من خلال منح الأشخاص صراحة تصريحاً بألا يقوموا بعمل أشياء محددة.

على سبيل المثال، كان الفريق بأكمله يقضي وقتاً كبيراً في تحليل أداء المبيعات حتى ولو كانت النتيجة قريبة من التوقعات. ومن خلال تعريف هذا النشاط على أنه لا ينتج عنه أي قيمة، قال المديرون لفرقهم بأن يتوقفوا عن القيام بذلك النشاط، كما أنه مكنهم من اتخاذ القرارات بأنفسهم وهذا يناقض كيف كانت الأمور تسير عادة.

إلى جانب هذا، قمنا بقيادة برنامج تغيير سلوك مع فريق القيادة لمساعدتهم على تبني البساطة كقيمة داخل مؤسساتهم وفرقهم.

ماذا كان التأثير؟

- توفير الوقت والمال من خلال السماح للأشخاص بالتوقف عن القيام بالأشياء التي لا تضيف قيمة.
- تمكين الفريق بأكمله وتحفيزه.
- تم توفير وقت المديرين من خلال تقليل مستوى الإدارة التفصيلية
- تركيز أقوى على محفزات قيمة الشركة.

اجعل الشركة بأكملها تعمل على مشاريع البساطة 101

إذا كنت قد قمت بعمل جيد مع تحليل التعقيدات الخاصة بك (انظر إلى الفصل الثاني)، فإنك تكون قد حددت بعض المشاكل الصغرى التي تسبب في خلق التعقيدات في شركتك (مثال عملية مطالبة المصاريف وحجز سفر) التي يمكن معالجتها من خلال مجموعة صغيرة من الأفراد الذين تم تمكينهم داخل مؤسستك والخالية من"تلقي المساعدة"من الوظائف الأخرى أو الاستشارات أو كليهما!

الخطوة التالية (من وجهة نظرنا) أن تجعل الشركة بأكملها تفعل شيئًا حيال هذه الأنواع من التعقيدات سريعاً. إن وضع الإجراءات الملموسة حيز التنفيذ سريعاً يخلق الاعتقاد في فكرة البساطة ويظهر لك العمل الجاد. والأهم من ذلك فإنها تخلق"تأثير التعليم بالممارسة" لذلك تبدأ السلوكيات في التغيير وتبدأ العادات الجديدة في التشكل. هذا ما يسمى غالباً"التعلم الفعلي بالإنجاز".

البساطة 101: الوسيلة الرائعة للقيام بذلك هو تحديد بعض مشاريع التبسيط السهلة التي يمكن لأي فريق/ قسم تنفيذها بأنفسهم بسهولة وذلك بالاستعانة بالقليل من الدعم أو الإرشاد من الإدارة العليا أو الوسطى للشركة.

> قام أحد عملائنا من الخدمة المالية بإنشاء" كتاب إرشادات للبساطة *101*"الذي ذهب إلى جميع المديرين ومرؤوسيهم المباشرين. أوجز الكتاب الغرض من برنامج الحد من التعقيدات والأهداف التي وضعوها ومعتقدات البساطة ومبادئها الذي وافق فريق الإدارة العليا على العمل بموجبه. كما اقترح الكُتيب طرقًا عديدة تجعل الأشخاص يبدءون على الفور بتبسيط العمل في مناطقهم بالشركة. وفي النهاية، قاموا بتحديد بعض "القواعد" للتعامل مع قضايا التعقيدات اليومية مثل الاجتماعات التي تُدار بصورة سيئة والتواصل، الخ.

ستكون الطبيعة المحددة لمنهج البساطة 101 لمؤسستك مدفوعة بما ستكتشفه في مرحلة الاكتشاف (انظر إلى الفصل الثاني) ومن خلال استراتيجية التبسيط التي وضعتها. ليس هناك داع لتنفيذ مشاريع البساطة 101 إلا إذا كانت ستساعدك على تحقيق استراتيجية التبسيط بأكملها.

- الحد من تعقيدات العمل اليومية:
  - الاجتماعات
  - صنع القرار
  - التواصل
  - ضع التقارير
- حل مشاكل تعقيدات محددة:
  - العمليات المعقدة
  - تعقيدات المنتج والخدمة
  - التعقيدات التنظيمية
  - استراتيجية التعقيدات
- تغيير السلوكيات التي تخلق التعقيدات:
  - الإصلاح بدون خبرة أو براعة
  - عدم وجود هدف واضح
  - عدم الثقة
  - الإفراط في التفكير بعقلانية
  - إعادة الابتكار
  - قلة التركيز
  - التجنب
  - التحسين
  - الإضافة

الشكل *4.3*: ثلاثة طرق مختلفة لمقاومة التعقيدات

ابدأ في العمل على كبرى مشاكل التعقيدات

سيكون تحليلك قد حدد بعض مشاريع التبسيط ولكن أيضًا سيكون قد ألقى الضوء على بعض مشاكل التعقيدات الكبيرة والشائكة التي ستتطلب الكثير من الطاقة لحلها.

ومن الأمثلة عملية أساسية للعمل التجاري التي تعمل عبر مختلف الوظائف والجغرافيات (مثل الابتكار) أو تصميم المصفوفة العالمية الخاصة بك. لن تكون هذه المشاكل قابلة للحل من خلال مجموعات صغيرة ومحفزة للذين يتعلمون عن البساطة ويقومون بمشاريع 101، الخ.

ستحتاج كل واحدة من هذه المشاكل فرق مشاريع ومهام محددة للعمل معاً من أجل الحد من التعقيدات. وللمرة ثانية، فإن الفصول الخاصة بالمؤسسة والعملية والمنتج/الخدمة تمنحك أفكار واضحة عن كيفية حل المشاكل الكبرى.

ما الذي يمكنك فعله في مرحلة التعزيز؟

في النهاية، تحتاج إلى أن تتأكد أن البساطة يتم تعزيزها من خلال مؤسستك على أساس يومي. إذا كانت مجرد موجة نشاط قصيرة الأجل، فإن الطاقة سرعان ما ستزول مع ظهور مشاكل وأولويات أخرى. لذلك سيتوجب عليك أن تواصل الدفع بالبساطة كل عام. هذا يعني أنك ستحتاج إلى مشاريع مستمرة للمواصلة بعمل المشاركة والتمكين والبدء بالعمل.

قم بإنشاء خطط سنوية للحد من التعقيدات

اطلب كل عام من فريقك/قسمك/ الأفراد تحديد بعض مشاكل التعقيدات الجديدة التي تحتاج إلى الحل، مثل تبسيط عملية داخل القسم، الحد من التعقيدات التنظيمية، الخ. ثم قم بوضع أهداف قابلة للقياس للفريق أو الأفراد أو القسم أو كل منهم للحد من التعقيدات خلال الاثني عشر شهراً القادمة.

قم ببناء البساطة في عمليات الموارد البشرية الأساسية

تحتاج البساطة إلى أن تكون أحد القيم/ السلوكيات التي تقيسها، وتقوم بالتوظيف من أجلها وتكافئ عليها. لذلك فإنه من المفيد أن تدمج البساطة في العمليات التالية.

- الآراء والتطوير: قم بالسعي بشكل منتظم وتقديم الآراء عن مدى نجاح أفراد مؤسستك في تطبيق قيمة البساطة وقم بوضع أهداف للتطوير على الصعيد الشخصي وعلى صعيد الفريق.
- قم بتدريب الفرق والأفراد على المهارات والسلوكيات الجديدة التي يحتاجونها.
- التوظيف: اجعل البساطة جزءاً أساسياً من عملية الاختيار والترقية؛ اختبر التعقيدات التكاملية (التعقيدات الإضافية الناتجة عن توظيف جديد على وجه الخصوص).
- المكافأة والتقدير: اجعل لك برنامجًا واضحًا لمدح مشاريع التبسيط الناجحة ومكافأة الأشخاص على نجاحهم في هذا البعد.

قم ببناء عواقب التعقيدات"في عملية صنع القرار الخاص بك

قبل أن تتخذ قرارات رئيسية، ستأخذ (ينبغي عليك) في اعتبارك دائماً العواقب المالية والتنظيمية والبيئية لقراراتك. عليك أيضًا أن تتأكد من أن جميع خطط الشركات تأخذ في

اعتبارها عواقب التعقيدات للخطة/ النشاط الذي تقترحه. هناك سؤالان بسيطان فقط لتطرحهما:

- ما هي عواقب هذا القرار أو الخطة أو النشاط على المستوى العام للتعقيدات في مؤسستي؟
- هل هذه الطريقة الأبسط للوصول إلى النتيجة المرغوب فيها؟

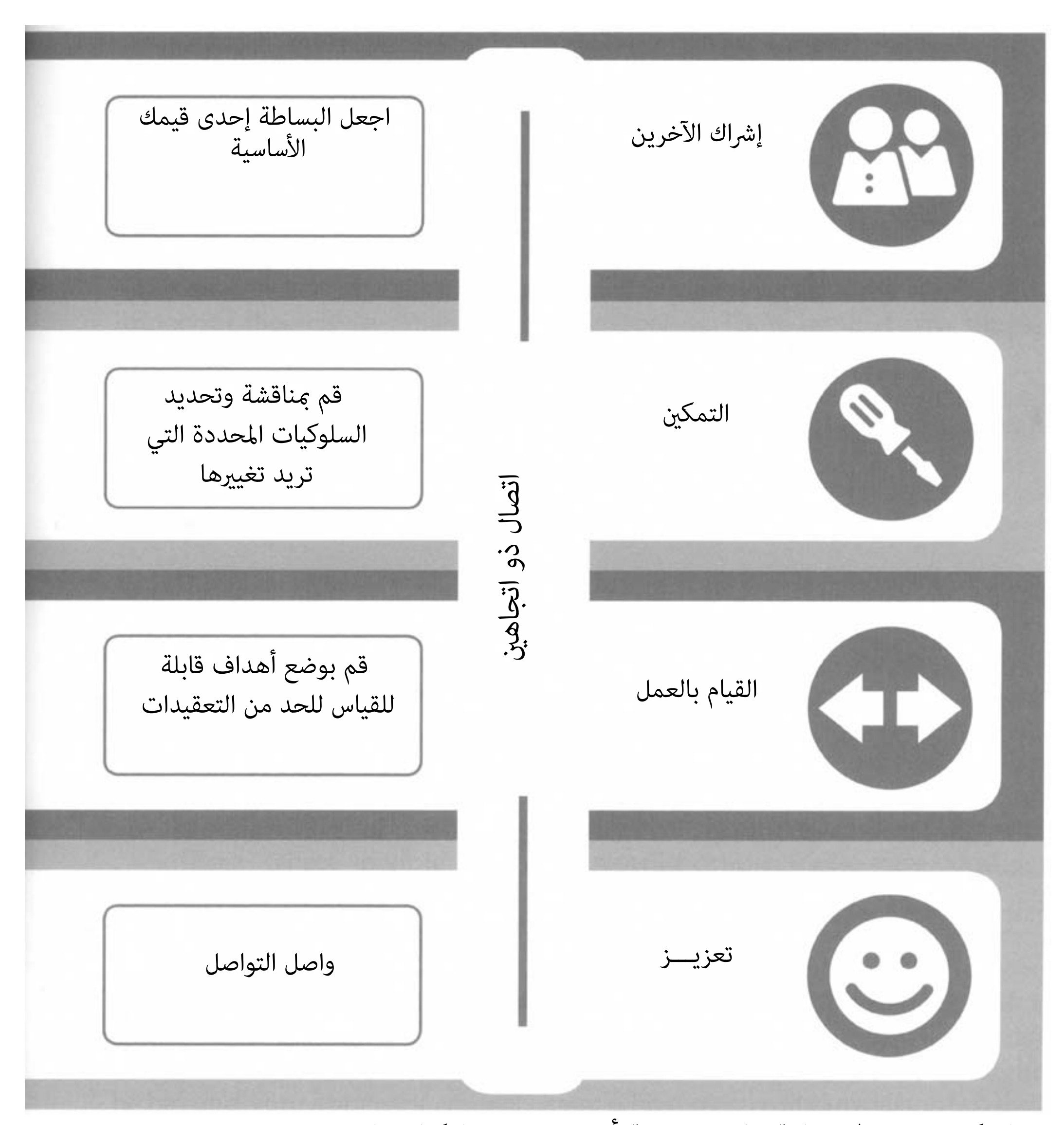
وأخيراً واصل الحديث....

- قم بالإبلاغ بتقدمك المحرز على نحو منتظم. ما هو مستوانا؟ ما هي الخطوات التالية؟ عندما توقف القيادة الحديث عن البساطة، سيفترض الأشخاص أننا قد انتصرنا في المعركة أو أنها لم تعد من الأولويات بعد الآن.
- قم بالمشاركة بأفضل الممارسات: تأكد من أن أفضل الأمثلة مكتوبة كتابة تفصيلية باعتبارها حالات يمكن المشاركة بها عبر الشركة. يمكن القيام بذلك من خلال المواقع الداخلية أو مراكز الموارد المادية في مكاتبك حيث بإمكان الأشخاص إيجاد أدوات التبسيط ودراسات الحالة والكتيبات، الخ.

تطبيق مجموعة الأدوات لحالات أخرى: منهاج تغيير الفريق أو القسم

قد لا يكون هناك حاجة أو إمكانية لعمل برنامج رئيسي للشركة بأكملها. فقد يكون الأمر يتعدى سلطاتك أو أنها ليست مسألة كبيرة في الشركة بأكملها، ولكن هذا لا يعني أنك ينبغي أن تتجاهل المشكلة إذا كنت تعتقد أن قسم فريقك أو وظيفته معقدة للغاية.

نحن نعمل مع الكثير من رؤساء الأقسام أو الوظائف"مستنيرين"الذين يرون أن التعقيدات هي مشكلة رئيسية في مجالهم في الشركة ويرغبون في اتخاذ الإجراءات للحد من التعقيدات في مجالهم. وغالباً ما يصيرون رواد منهج جديد الذي سرعان ما يتم محاكاته من قبل رؤساء الأقسام الآخرين أو ينمو ليصير مبادرة للحد من التعقيدات على مستوى الشركة (وحصلوا جميعاً على ترقية والكثير منهم الآن صاروا من أصحاب الملايين....).



الشكل *5.3*: نظرة عامة على مجموعة أدوات تغيير سلوكيات التعقيدات

قم بإشراك الآخرين

- قم بإنشاء فريق لقيادة مشروع التغيير.
- قم بأجراء تحليل مفصل عن التعقيدات في القسم/ الفريق لتحديد السلوكيات والجوانب. المحددة الخاصة بعمل هذا الفريق والتي تسبب في التعقيدات (أي عمليات التعقيد وقضايا تصميم المنظمة، الخ).

اجعل الشركة جميعها تشترك من خلال إظهار فوائد التغيير	اجعل قادتك/ مؤثريك يبدءون في أن يكون نموذجاً للبساطة

قم بإمداد موظفيك بأدوات البساطة الجديدة	قم بتطوير قواعد ومبادئ البساطة اليومية

ابدأ بالعمل على مشاريع التبسيط الرئيسية	قم بتنفيذ بعض مشاريع البساطة 101	ابدأ في ممارسة سلوكيات البساطة

قم ببناء البساطة في عمليات الموارد البشرية	قم بتقييم عواقب التعقيدات على الخطط/ المبادرات الجديدة	قم بتطوير خطط سنوية للحد من التعقيدات

- تطوير استراتيجية واضحة للحد من التعقيدات في مجالك/ قسمك.
- قم بتوصيل سبب الحاجة إلى التغيير وما هي استراتيجية الحد من التعقيدات الخاصة بك.

تمكين

- قم بمناقشة السلوكيات التي ترغب في تغييرها ووافق على كيفية تغييرها معا.
- قم بإمداد موظفيك بأدوات البساطة الجديدة.

ابدأ العمل

- قم بوضع أهداف قابلة للقياس للحد من التعقيدات.
- ابدأ في ممارسة سلوكيات البساطة الجديدة.
- قم بتنفيذ منهج البساطة 101 وقواعد البساطة اليومية
- قم بإعداد فرق مشاريع منفصلة لمعالجة قضايا التعقيدات الكبيرة المحددة في التحليل (مثل عمليات المشاكل وتنسيق حقيبة الخدمات/ مجموعة المنتجات التي تسوقها شركة واحدة).

تعزيز

- قم بنقل التقدم المحرز والنجاح.
- قم بالاعتراف بالنجاحات الأساسية ومكافأتها
- قم بتحديد أفكار وأهداف للحد من التعقيدات مستقبلاً

تطبيق مجموعة الأدوات في مواقف أخرى: منهج التغيير الفردي (للقادة والمؤثرين والمديرين)

إن الوضع النهائي الذي قد ترغب فيه باستخدام مجموعة الأدوات تلك هي تغيير سلوكياتك الخاصة أو سلوكيات هؤلاء الأفراد حولك. ستكون هذه هي الحالة التي ستشعر فيها شخصياً أنك تميل إلى الإفراط في تعقيد الأمور وهو ما يعيق تقدمك أو أن أحد الأشخاص في فريقك أو شركتك هو شخص يعقد الأمور، ويحتاج إلى بعض المساعدة والدعم للتغيير.

قم بإشراك الآخرين

- قم بمناقشة فوائد التغيير على كل من الأفراد والشركة.
- ارسم نموذجًا دائريًا تناقش فيه التعقيدات الشخصية وذلك لتحديد مواطن القوة والضعف على المستوى الفردي.
- قم بمناقشة السلوكيات التي ترغب في تغييرها واتفق مع الآخرين على كيفية تغييرها معاً.

تمكين

- قم بإنشاء خطة تدريب وتنمية.
- قم بإمداد الأفراد بأي مهارات جديدة يحتاجونها.

ابدأ العمل

- قم بوضع أهداف قابلة للقياس للتعليم والنمو.
- ابدأ في ممارسة سلوكيات البساطة الجديدة.

تعزيز

- قم بتوفير اقتراحات وتوقعات بالإضافة إلى تدريبات على نحو منتظم
- قم بالاعتراف بالنجاحات الأساسية ومكافأتها.
- قم بتحديد المزيد من فرص التنمية بالإضافة إلى وضع الأهداف.

خلاصة القول: يمكنك بسهولة الحد من التعقيدات من خلال عمل مشاريع محددة مثل إعادة تصميم عملية أو تبسيط مجموعة منتجات. ولكن إذا لم تغيّرْ سلوكيات الأفراد المعقدة أو تعطيهم المهارات الجديدة التي يحتاجونها، فسرعان ما ستعود التعقيدات، وستأتي بعواقبها...

خمس نقاط أساسية بشأن تعقيدات الأشخاص

1- يكذب الأشخاص في الأساس في جميع أشكال التعقيدات التي ناقشها في هذا الكتاب.

2- إن السبب الأساسي للتعقيدات هو اختلاف الشخصيات وجداول الأعمال والمهارات والاحتياجات بالإضافة إلى مجموعة واسعة من العلاقات المتغيرة والاتصالات بين الأشخاص في منظمات الأعمال.

3- إن سلوكيات الإدارة العامة والاتصالات الداخلية ومحتويات الاجتماعات وسياساته هي ثلاثة أشكال من تعقيدات الأشخاص المصنفة بدرجة عالية في مسحنا.

4- يتطلب تغيير سلوك التعقيدات المكلفة نهجًا منتظمًا: إشراك الآخرين والتمكين والقيام بالعمل والتعزيز.

5- إن سلوك الإدارة العليا هي المفتاح الرئيسي. يحتاج قادة الشركات إلى قيادة ثورة البساطة.

6- من الأشخاص إلى المؤسسات

كما قلنا في البداية: تنبع التعقيدات من عدد العناصر وتنوعها في نظام ما والعلاقة بين هذه العناصر ووتيرة تغيرها.

المؤسسات معقدة لأنها تحتوي على مجموعة متنوعة من الأشخاص بأجنداتهم الخاصة ودوافعهم وتفضيلاتهم بالإضافة إلى الكثير من التفاعلات والعلاقات المتبادلة. يتغير كل من الأشخاص وعلاقاتهم طوال الوقت. (ونتيجة لذلك معظم المؤسسات تصبح مجموعة من الأخطاء بسبب قيام الموظفين بالأعمال بأنفسهم دون الاستعانة بخبراء بدلاً من أن تكون هرمًا أنيقًا).

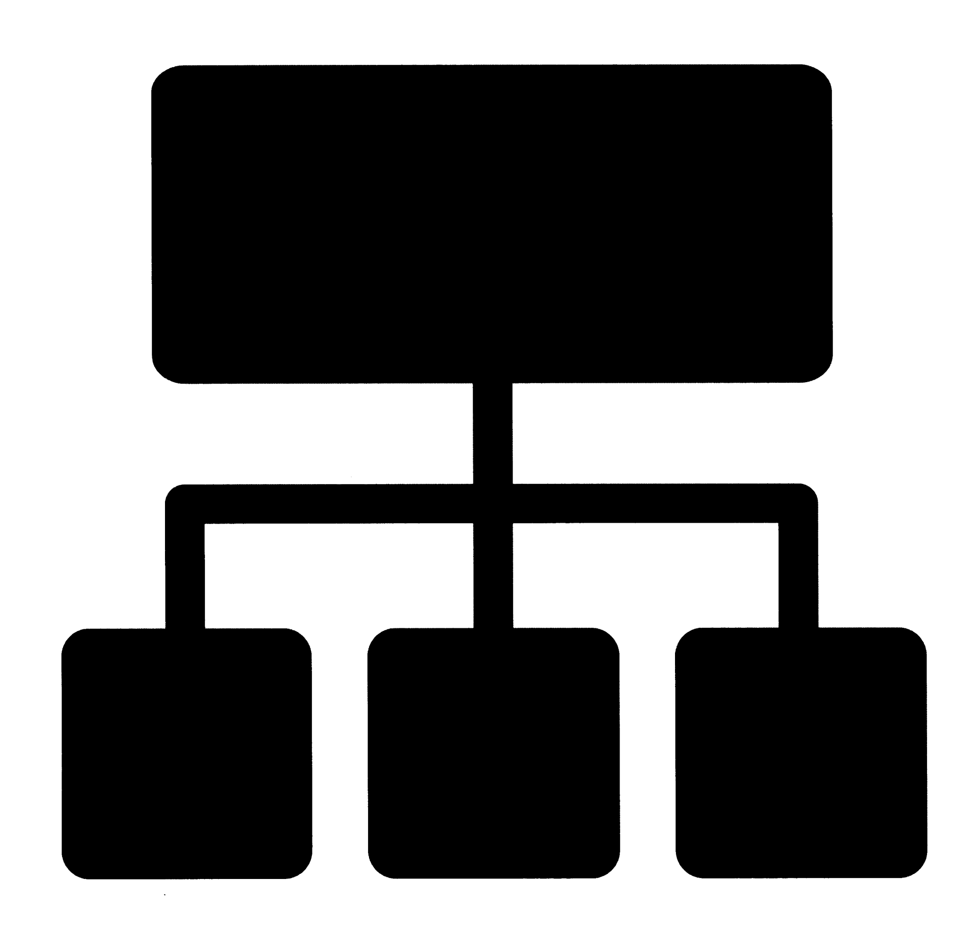
في الفصل التالي، سننظر في تحديات الحد من التعقيدات في المؤسسات.

للمزيد من المعلومات عن كيفية التعامل مع تعقيدات الأشخاص، قم بزيارة:

http://www.simplicitypartnership.com/

الفصل الرابع

كيفية تبسيط: المنظمات



التكيف مع التعقيد: قصص من الأمام

تُعد رقعة الشطرنج نظامًا محدودًا، حيث تتكون من 64 مربعًا و32 قطعة (ستة أنواع)، وتحدد قواعد بسيطة وصارمة مجموعة من الحركات لكل قطعة. وعلى الرغم من ذلك، فإن إجمالي عدد الحركات الممكنة هو عدد ضخم: أكبر من عدد ذرات الكون وأكبر من عدد الميلي ثوان لوجود العالم!

ولكن... هناك قواعد وتعني تلك القواعد أنه على الرغم من أن هناك 64 مربعًا على الرقعة، فالبيدق لن يتحرك إلا إلى مربع من المربعات الأربع التي أمامه (وفي المُعتاد إلى ثلاثة فقط). فكر في المقارنات بين رقعة الشطرنج، ذات قواعد الحركة المحددة تلك، وأية منظمة.

إذا كنا نعتقد أن قطع الشطرنج معقدة، فحينها تخيل التباديل المعقدة في أي نظام اجتماعي حيث يكون لدى المكونات (أنت وأنا) الإرادة الحرة والعلاقات المتبادلة المعقدة. فالتحكم والتنسيق أمور ضرورية، ولكنها صعبة للغاية. فمن دونها، سوف تكون هناك حالة من الفوضى، ولكن حاول أن تضيف الكثير للغاية من الهياكل والعديد والعديد من القواعد لتلك المكونات ذات الإرادة الحرة وستجد حينها أنك تخنق الحياة خارج المنظمة والأشخاص الذين يعملون داخلها أيضًا. فالحدود البسيطة والواضحة والتوازن بين الحرية والتحكم هي كل ما في الأمر.

الحقيقة البسيطة: في العديد من الشركات، نجد أن تصميم المنظمة قد تطور ليُصبح معقدًا للغاية للتركيز على أكثر الأمور أهمية، لأداء أنشطة رئيسية على نحو فعال أو لاتخاذ قرارات مهمة بالسرعة الكافية.

1- المنظمات: معقدة وبسيطة

إن الحقيقة البسيطة تتمثل في أن التصميم التنظيمي للعديد من الشركات، سواء أكانت كبيرة أم صغيرة، قد تطور ليُصبح معقدًا للغاية. وعليه، فإن ذلك يمنع الأشخاص في هذه الشركات من التركيز على أكثر الأمور أهمية، وأداء الأنشطة الرئيسية على نحو فعال أو اتخاذ قرارات مهمة بالسرعة الكافية. فالمديرون الذين يعملون في مثل هذه الشركات يعلمون ذلك

(كما أنهم سمحوا لنا بمعرفة ذلك - راجع بحثنا، أدناه) ولكن تصنيفها جميعًا هو أحد تلك التحديات التي دائمًا ما تُصنف ضمن مجموعة التحديات "التي يصعب للغاية التعامل معها".

تتناول العديد من الشركات ذلك الأمر من خلال مبادرات إعادة الهيكلة. وعلى الرغم من ذلك، فغالبًا ما، لا تُركز تلك إلا على جزء واحد من المنظمة، مُقيدًا إما بمهام محددة أو أقسام، أو أقسام تكنولوجيا المعلومات أو عمليات محددة، بدلاً من المنظمة بأكملها. ومن الممكن أيضًا أن تكون إعادة الهيكلة استجابة لمحفزات مثل عمليات استحواذ كبيرة أو الانضمام إلى أسواق جديدة. ومن ثَمّ، فمن الممكن أن تتضمن إضافة المزيد من الأقسام والمهام والعمليات والأنشطة أو أيهما من دون تعزيز ما هو موجود بالفعل أو دمجه أو إزالته. لا يُساعد ذلك على تحديث بقية المنظمة وغالبًا ما يكون لديه تأثير عكسي لإضافة المزيد من التعقيد خلال كل تلك الأبعاد.

فالطريقة التي يتم تصميم المنظمات بها، وتطويرها وإعادة هيكلتها، لديها تأثير ضخم على كيفية عملنا معًا في المنظمات - وكيفية العمل على نحو جيد. لذلك، فإن بعد التعقيد الخاص بالتصميم التنظيمي يُعد أمرًا مهمًا للغاية.

ما الذي نعنيه بالتعقيد التنظيمي؟

هل تذكر في الفصل الأول، حيث عرفنا الفارق بين التدقيق والتعقيد وناقشنا ذلك؟ فالطائرات دقيقة - وأصبحت أكثر دقة من قبل (أكبر، وأسرع ولديها المزيد من الصفات والأجزاء والضوابط وغيرها...) - ولكن يُمكن التنبؤ بها (نسبيًا). فتغيير أي مدخل من المدخلات أو تطويع ذراع التحكم سوف يؤدي إلى استجابتها تمامًا مثلما نتوقع. وعلى النحو ذاته، فإن بعض المنظمات تتسم بأنها أكثر استقرارًا ويُمكن التنبؤ بها مقارنة بغيرها. وبالتالي، فإنها أكثر دقة عن كونها معقدة. بينما هناك شركات أخرى على النقيض.

يتنوع التعقيد التنظيمي حسب مزيج من الهيكل (تقسيمي ووظيفي بما في ذلك تعدد الجنسية) ومركزية السلطة أو لا مركزيتها وهيئة صنع القرار والعديد من سمات الأشخاص (وخاصة درجة تخصصهم)، والمنتجات أو الخدمات والتقنيات.

وعلى سبيل المثال، فكر في الأسباب وراء اعتبار أي مدرسة منظمة أقل تعقيدًا من أي مستشفى. فالمدرسة لديها هدف واحد - التعليم - وقد يكون بها ثلاث طبقات هرمية من

المدير إلى الحارس، وتخصصات محدودة للغاية (إداريين، معلمين، موظفين كتابيين، ومن المحتمل أيضًا عاملي نظافة). والمستشفى أيضًا لديها هدف واحد - وهو تحسين صحة الأشخاص - ولكن الحل، أو المنتجات والخدمات، تأتي في العديد من الصور والأشكال وتتطلب المزيد من المتخصصين والأقسام والطبقات الإدارية. فالتواصل والتنسيق هما أكثر تعقيدًا في المستشفيات مقارنة بالمدارس.

ما الذي نعنيه بالتصميم التنظيمي؟

يدور التصميم التنظيمي حول مواءمة الهياكل والعمليات والأدوار والمسئوليات ذات الصلة باستراتيجية العمل. نحن نعلم، منذ الأعمال الأولى لألفرد شاندلر بجامعة هارفارد (1962) حول طرق نشأة الهيكل والاستراتيجية، أن التصاميم التنظيمية الأفضل تعزز استراتيجيات أفضل، حيث تؤدي الاستراتيجيات الأفضل إلى تصميم تنظيمي أفضل. فمن الممكن أن يُعزز كل منهم الآخر أو يقوض كل منهم الآخر.

> يكمن جمال الخريطة الأسطورية لهنري بيك في عام 1933، حول مترو الأنفاق بلندن فيما تبقى.

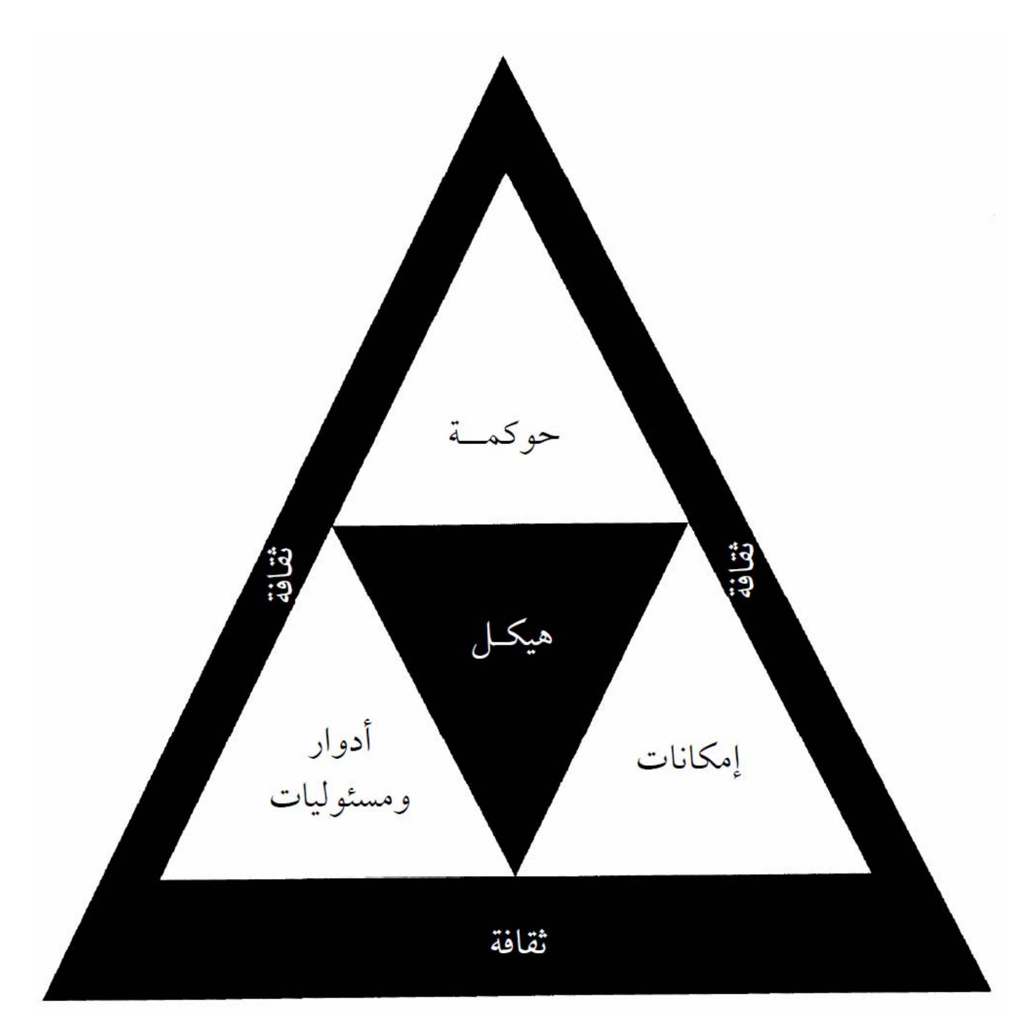
إن أكثر العلامات وضوحًا على هيكل التصميم لأية منظمة هو التسلسل الهرمي التقسيمي. فالشركات التي تُقدم أنواعًا مختلفة وعديدة من المنتجات، مثل شركة يونيليفر أو بي آند جي، غالبًا ما تتبنى "هيكلاً منتجًا"، حيث تسيطر أقسام المنتجات على التسلسل الهرمي للمنظمة، في ظل وجود أقسام فرعية إقليمية أو دولية تعمل دونها. "فالهياكل الوظيفية" (التي كثيرًا ما يتم تبنيها من قبل شركات الطاقة والاتصالات على سبيل المثال) تكون حيث تأتي أقسام التطوير والأبحاث، والإنتاج والتسويق (الخ) على رأس الهيكل، بينما تأتي أقسام المنتجات والدول دونها. أما عن "الهياكل الإقليمية" تكون في حالة سيطرة الأقاليم (أمريكا الشمالية، أوروبا والشرق الأوسط وإفريقيا، وآسيا، الخ) على الهيكل. وفي معظم الحالات، على الرغم من ذلك، نجد أن تلك هي اختلافات في هيكل المصفوفة المعروفة، حيث تُجيب الأقسام المحلية على الأقسام الإقليمية، وقسم المنتجات والأقسام الوظيفية.

وللحصول على منظمات مصفوفة تعمل على نحو جيد حقًا لا يزال أحد التحديات الرئيسية التي تواجه العديد من كبار المديرين. ومن الناحية النظرية، فإنها تساعد على بناء وفورات للحجم وتوازن الدوافع الاستراتيجية من الأسواق الإقليمية ومجموعات المنتجات والمهام. ومن الناحية العملية، فإن الخطوط المزدوجة (أو المتعددة) للقيادة من الممكن أن تخلق حالة من الارتباط من حيث ترتيب الأولويات وتحديد الأهداف والتنسيق.

وعلى الرغم من ذلك، فإن تصميم المنظمة يساعد على تحديد مدى فعالية وكفاءة التنسيق بين الأصول والموارد والاستثمارات والقدرات لتوصيل المنتجات والخدمات للأسواق الحالية. ولكنها أيضًا تؤثر على مدى بقاء الشركة موائمة للاحتياجات المتغيرة لتلك الأسواق، وللمنافسين الجدد والتقنيات الحديثة وغيرها من التهديدات والفرص في البيئة التنافسية. "فبراعة" الشركات وسرعة استجابتها وبالتالي بقاء الشركة يعتمد على تصميم تنظيمي دائم التطور. وبالمثل، فإن الجمود - عدم القدرة على التكيف والاستجابة - ينشأ من التصاميم الثابتة وقدم العمليات والأنظمة والسلوكيات.

سوف نعود مرة أخرى لبعض من تلك القضايا في وقت لاحق. أولاً، دعونا نحاول وضع بعض المزيد من مكونات التصميم التنظيمي. يوضح الشكل رقم (1.4) إحدى الطرق لكسر ذلك، من خلال روابط واضحة لأبعاد التعقيد الأخرى: العمليات والأشخاص والاستراتيجية والمنتجات والخدمات.

- الحوكمة: من بإمكانه اتخاذ قرارات وسياسات وإجراءات موثقة من شأنها توجيه عملية صنع القرار.
- الهيكل: طبقات المنظمة وأقسامها ووحداتها الفرعية، وكيفية تقسيم العمل وتخصيصه وتنسيقه ومراجعته.
- الإمكانات: المعرفة المتخصصة والمهارات المطلوبة والإجراءات المحددة والممارسات التي تطور تلك وتطبقها.
- الأدوار والمسئوليات: من يفعل ماذا للحصول على العمل المُنجز.
- الثقافة: طريقة فعل الأشياء والتواصل والسلوكيات.



الشكل *1.4*: هرم التصميم التنظيمي

لقد تم تطوير العمل الذي قام به شاندلر، حسبما تم ذكـره سـابقًا، مـن قبـل مفكـرين إداريين آخرين، بمـا فـيهم جـي آر جالبريـث (المفهـوم التنظيمـي و"نمـوذج الـنجم") وهـنري مينتسبرج وبيتر دراكر. فالتحليل العميق الذي أجراه داركر عـلى شركـة جـنرال موتـورز، عـلى سبيل المثال، أدى إلى وجود وفرة من دراسات الحالة حول المنظمات ذات "أفضل الممارسات". واتفق الجميع على شيء واحد وهو أن مكونـات المنظمـة تلـك جميعهـا مترابطـة ومتفاعلـة. لذلك، فإن أية محاولة لتغيير التصميم التنظيمي أو تطويره بحاجة لتناول تلك الأبعاد معًا.

وهناك نسخة أبسط حول كيفية تعريف التصميم التنظيمي الجيد تتناول ما وراء كل تلك الأبعاد. يدور التصميم التنظيمي الجيد حول الحصول على الأشخاص الصحيحة، ليفعلوا الأمور الصحيحة، على نحو صحيح.

- الأشخاص الصحيحة: أشخاص لديهم معرفة ومهارات وسلوكيات أنت بحاجة لكسبها.
- القيام بالأمور الصحيحة: الانحياز والتركيز على الأنشطة والاستراتيجيات والمشروعات التي تُضيف قيمة فحسب.
- على نحو صحيح: العمل على النحو الأكثر فعالية وكفاءة ممكنة.



فيليبس: مواءمة الهيكل بالاستراتيجية

كيف كانت مشكلة التعقيد؟

أرادت فيليبس إنشاء شركة تحركها السوق وتتمحور على الأشخاص، بحيث تكون ذات استراتيجية وهيكل يعكس تمامًا احتياجات قاعدة عملائها. ولكن كان لديها أيضًا قسم رائد للأبحاث والتطوير، ومركز تصميم بمدينة آيندهوفن (وثمان مراكز أخرى للإبداع حول العالم)، علاوة على بعض من أفضل المواهب الفنية والإبداعية في صناعة إلكترونيات المستهلك. فقد علمت - منذ 120 عامًا من العمل - أن ربط الفرص التكنولوجية مع رغبات العملاء كان هو المُفتاح الرئيسي لأن تُصبح الشركة من أبرز الشركات المبتكرة في مجالها.

فالتنفيذ الناجح تطلب إعادة تنسيق المنظمة.

كيف كان دور قوة البساطة؟

قامت شركة فيليبس بتبسيط هيكل الأعمال الخاص بها من خلال إنشاء ثلاثة قطاعات رئيسية ذات إدارة فردية قوية: فيليبس للرعاية الصحية، وفيليبس للإضاءة وفيليبس كونسيومر لايف ستايل. وعلى سبيل المثال، فإن الأخيرة تضم أقسامًا معروفة مُسبقًا باسم إلكترونيات المستهلك والأجهزة المنزلية والعناية الشخصية.

وكانت تلك الخطوة الأولى لتعزيز الهيكل وبالتالي تعزيز محفظة المنتج. كما أدى ذلك إلى وجود روابط تشغيلية أكثر وضوحًا بين مواقعها الإنتاجية البالغ عددها 124 والدول المتواجدة بها البالغ عددها 100 دولة وتسهيلات المبيعات والتوزيع ومراكزها الخاصة بالأبحاث والتطوير البالغ عددها تسعة مراكز. كما تم وضع هيكل مصفوفة أكثر بساطة للتنسيق بين موظفي الشركة في كافة أنحاء العالم البالغ عددهم 122 ألف موظف وربطهم معًا لتقديم القيمة عند نقطة الاتصال مع العملاء، من خلال تكوين فرق عمل مرنة متعددة الوظائف (حيث تُسمى هذه المبادرة باسم "فريق عمل يسعى للتميز").

كيف كان تأثير ذلك؟

يُعد هيكل العمل في الوقت الحالي أكثر تركيزًا من ذي قبل على المستهلك النهائي. فقد كان لدى مديري شركة فيليبس نظرة أكثر عمقًا لاحتياجات المستهلك وربط تلك الاحتياجات مرة أخرى على نحو مباشر بأنشطة واستثمارات أقسام الأبحاث والتطوير والتصميم. ونتيجة لذلك، فقد أصبحت الشركة أكثر قدرة على تطوير منتجات مُبتكرة على نحو دقيق وتسويقها أيضًا وتحقيق مستويات أعلى من الربحية. كما أدت الهياكل المرنة لفرق العمل متعددة الوظائف ضمن المصفوفة إلى اتسامها بالمزيد من "البراعة الهيكلية" في مواجهة احتياجات المستهلكين والأسواق الناشئة.

التعقيد في الهياكل التنظيمية الحديثة

تطور تصميم الشركة الحديثة بعيدًا عن ذلك التصميم الأبسط الذي كان عليه في السابق.

فانتشار المنتجات وتنوع الخدمات، عقب تزايد تقسيم الأسواق؛ وإضافة العديد من تكنولوجيات المعلومات والاتصالات؛ وتزايد التخصصات في الخبرات والمعرفة (التي أضافت المزيد من تعقيد التنسيق بين المتخصصين)؛ والانتشار الجغرافي للمدخلات والمخرجات، المدفوعة بالعولمة والشركات المتجهة لأن تُصبح متعددة الجنسيات - وكل هذه الاتجاهات قد أضافت إلى التعقيد بالشركة الحديثة.

وفي الوقت الحالي، يتعين على المديرين التكيف مع المزيد من التنوع والمزيد من التغيير. وإذا رجعنا إلى تعريفنا للتعقيد (راجع الفصل 1)، فإن ذلك يعني أنواعًا مختلفة من المكونات (أشخاص، مهام وأنماط تنظيمية) وأنواع مختلفة من العلاقات بين تلك المكونات. كما يعني ذلك أيضًا التكيف مع التغير في كل منها. كما ينبغي عليهم التكيف مع العديد من الأنواع المختلفة من المستهلكين والثقافات والمؤسسات والتغير التنظيمي. علاوة على ذلك، فإنه ينبغي عليهم التعامل مع العديد من الأنواع المختلفة من الأنماط التنظيمية بما في ذلك التحالفات والمشاريع المشتركة والاستحواذات وشراكات الاستعانة بمصادر خارجية والعديد من

العقود بين الشركات وداخل الشركة الواحدة. فالقدرات الديناميكية والبراعة والابتكار المستمر - بالإضافة إلى العمليات والمنتجات والخدمات الأكثر تطورًا على نحو سريع، للتكيف مع البيئات التنافسية المضطربة تُعد هي العبارات الطنانة السائدة.

ونتيجة لكل ذلك، (1) تتم هيكلة شركات حديثة على نحو مختلف وبصورة أكثر تعقيدًا؛ كما (2) يتم تغيير هياكلها وتصاميمها بصورة أكبر في كثير من الأحيان، بحيث يكون لها تأثيرات ثانوية على أدوار الأشخاص ومسئولياتهم وهياكل صنع القرار والوضوح الاستراتيجي.

وهناك سبب آخر لتزايد تعقيد الشركات الحديثة، وهو التحول العام من التصنيع إلى تقديم الخدمات القائمة على المعرفة. لقد ذكرناك في السابق بالطائرة التي أصبحت أكثر دقة عن كونها أكثر تعقيدًا، ويرجع جزء من سبب ذلك إلى أنك تحصل على حالة أقل من عدم اليقين والمزيد من التنبؤ عندما تستبعد الأشخاص بعيدًا عن النظام. وهناك عدد قليل نسبيًا من الأشخاص المشاركين في تحليق طائرة؛ حيث تتم معظم عملية الطيران من خلال التقنيات والآلات.

وإلى حد ما، فإن هناك علاقة مباشرة بين عدد الأشخاص المشتركين في أي نشاط وتعقيد ذلك النشاط! فخطوط عملية الإنتاج هي خُطوط يتم التحكم فيها من خلال أجهزة الحاسوب، وتسيطر عليها معدات معقدة بدلاً من أشخاص. فهي أكثر دقة عن كونها معقدة، بحيث تُمكن من الحصول على تحليل دقيق للغاية لعلاقات المدخلات والمخرجات من أجل تقليل تكاليف المدخلات وتقسيم العائدات وزيادة الموثوقية والإنتاجية. ولذلك السبب فهي تُعد أمثلة جيدة لإجراءات تطوير "ضعيفة" وممارسات لإعادة هندسة الأعمال (لمعرفة المزيد، يُرجى الرجوع إلى الفصل السادس حول تعقيد العمليات).

تُسيطر الأشخاص على مُعظم المنظمات الحديثة. فخبرتهم المتخصصة تُقدم المدخلات، فيما تُعد الخدمات المتخصصة أو المحتوى القائم على المعرفة (برامج، ووسائل إعلام، وخدمات مالية، والخ) بمثابة المخرجات. فالعلاقات بين المدخلات والمخرجات وبالتالي التصاميم التنظيمية هي أكثر تعقيدًا. كما يُعد التغير في عنصر واحد والتأثيرات الثانوية والتأثير على الإنتاجية والأداء أقل تنبؤًا. وبالتالي، فإنه ينبغي أن يكون التصميم التنظيمي أفضل من أجل تحقيق الملائمة.

التصميم التنظيمي وسلسلة القيمة

كما ذكرنا أعلاه، فإن التصميم التنظيمي يتناول من يفعل ماذا وأين. يشمل ذلك طريقة تنظيم الشركة لأقسام عملها ومهامها ووحدات أعمالها وعلاقتها ببعضها البعض. ولكنه أيضًا يتعلق بما تقوم به الشركة وما تُخرجه للسوق.

فإذا قامت شركة آبل بتصميم جهاز الآي فون بالكامل داخليًا وصنعته وسوقته، فإنها سوف تكون شركة أكثر تعقيدًا - وأقل ربحيةً - عما هي الآن. وفي الواقع، تُركز الشركة على أجزاء سلسلة قيمة جهاز الآي فون التي تُضيف القيمة الأكبر. فهي تضع الأبحاث والتطوير وتصميم المنتج في إحدى نهايات سلسلة القيمة، وتضع التسويق وتطوير العلامة التجارية وخدمات ما بعد البيع في النهاية الأخرى، بينما تترك الباقي للشركات الأخرى حول العالم. وفي حالة جهاز الآي فون 4، فإن ذلك يعني أن شركة آبل قد سمحت لشركات أخرى مثل ST Microelectronics وMurata وInfineon و Foxconn، بتطوير المكونات وصنعها وتجميعها في المنتج النهائي. فبالنسبة لجهاز أي فون 4 ذو تكلفة 560 دولار أمريكي، فإن تلك الشركات الشريكة تصنع المنتج وتحصل على 178 دولارًا أمريكيًا. أما شركة آبل، التي تتسم بالبارعين الفنيين ورواد التصاميم والمهارة التسويقية الفريدة، تحصل على 360 دولارًا أمريكيًا. فقد اتخذت شركة آبل اختيارًا استراتيجيًا بشأن ما سوف تركز عليه وما سوف تتركه للسوق. فهي تفعل ما هو صحيح.

إن ذلك التركيز يسمح للشركة بالحفاظ على هيكلها البسيط، بالإضافة إلى الحفاظ على مخرجات واضحة. فليس لديها أية حاجة لإنشاء قسم تصميم أشباه الموصلات أو مصانع إنتاج أو عملية تجميع. فهناك أشخاص مبتكرين ومبدعين لإدارة شركة آبل، كما أنهم يعلمون بالفعل ما يقومون به. فأهدافهم الاستراتيجية واضحة وبسيطة.

علاوة على ذلك، فإن ذلك يؤدي إلى تبسيط نطاق المهام والأقسام والعمليات المساندة التي تحتاج الشركة للتكيف معها، كما يسمح لها بتحديد انتشارها الجغرافي (كما أنها ليست بحاجة لإدارة عمليات المكونات في مناطق مثل الصين). لذا، فإنه من حيث المكان الذي تضع الشركة فيه نفسها ضمن سلسلة القيمة وكيفية ذلك، فإنها تفعل ما هو صحيح، على النحو الصحيح.

2- كيف تعلم أن منظمتك مُعقدة للغاية؟

مع مرور الوقت، تطورت التصاميم التنظيمية لتصبح أكثر تعقيدًا بكثير. وفي الواقع، فإننا لم نجد حتى الآن شركة تطورت نحو تنظيم الأشخاص وعملية صنع القرار على نحو أبسط. لذا، فإنه فيما يتعلق بالتصاميم الحديثة للمنظمات الحالية، فإن هناك العديد والعديد من الأشخاص، بالإضافة إلى نطاق واسع للغاية من المهارات والمهام. فهؤلاء الأشخاص يُديرون نطاقًا أوسع وأكثر تعقيدًا من محافظ المنتجات والخدمات عبر حدود دولية. وفي الوقت الحالي، يتم تنظيم معظم الشركات الكبرى في مصفوفة دولية، كما أن عملية صنع القرار أصبحت مدفوعة على نحو أكبر بالإجماع، بينما أصبحت أدوار الأفراد والمسئوليات أقل وضوحًا، حيث أصبح للعديد من الأشخاص دورًا مشابهًا. بالإضافة إلى ذلك، فإنه أصبح من الأقل وضوحًا معرفة من يتخذ القرار في النهاية وكيفية اتخاذ تلك القرارات.

ولا عجب من أن العديد من الشركات في الوقت الحالي تشكو أن تصميمها التنظيمي مُعقدًا للغاية، وأن اتخاذ حتى أبسط القرارات يتم على نحو بطيء للغاية وعلى غير يقين.

التعقيد التنظيمي: الأعراض

- أشخاص تبدو مُنشغلة ولكن ليست فعالة: يبدو الأشخاص بأنهم مُنشغلون ومعرضون دائمًا للضغوط، ولكن الشركة لا تتقدم في الاتجاه الصحيح. ومن الصعب القيام حتى بأبسط الأمور، مثل تفويض بالسفر أو الموافقة على إنفاق مبلغ صغير.
- صراعات بين الأقسام: إن الافتقار إلى المواءمة وتداخل المسئوليات يعني أن الأقسام تعمل على الشيء ذاته أو ضد بعضهم البعض.
- الكثير من مؤشرات الأداء الرئيسية والمقاييس: يتم قياس كل شيء وإصدار تقارير حوله، حيث يحاول المديرين فهم ما يحدث على المستويات دونهم والتحكم في ذلك.
- إدارة مكثفة للأداء: تنشأ تلك نتيجة للصراعات الدائمة القائمة بين الأقسام والافتقار إلى التنسيق.
- قرارات متأخرة أو انعدامها: يشترك الكثير للغاية من الأشخاص في اتخاذ قرارات رئيسية، علاوة على وجود الكثير للغاية من المعلومات أو المعلومات غير ذات الصلة، بالإضافة إلى تردد الأشخاص في اتخاذ المخاطر.

- ضعف المعنويات والارتباطات: يتجه الأشخاص والأقسام في اتجاهات مختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى تعرض الأشخاص إلى الإحباط.
- الكثير من لجان القرارات: عدم وجود مسئولية واضحة، لذلك يتم تشكيل لجان لاتخاذ القرارات.
- مد عمليات الموافقة: تداخل الأدوار وسلطات القرارات يعني أنه يتعين على الكثير من الأشخاص الموافقة على الأمور.
- القيام بالأمور ذاتها بطرق مختلفة: تعمل الأقسام على نحو فردي لتحقيق الأهداف ذاتها.

ما هي أسباب التعقيد التنظيمي؟

إن فهم أسباب التعقيد التنظيمي من الممكن أن يساعدنا في كل من الوقاية والعلاج. فهناك عدد من الأسباب المختلفة لأن تُصبح المنظمة أكثر تعقيدًا؛ حيث يوضح الجدول 1.4 أشهرها.

المنطقة	الحالة
الحوكمة	• قرارات وعمليات الموافقة النهائية غير واضحة أو شاقة • انعدام المسئولية، أو انقسامها أو عدم وضوحها • عدم مواءمة مقاييس الأداء والمكافآت مع الاستراتيجية والأهداف • فض النزاعات - عدم وجود عملية واضحة لحل الخلافات الاستراتيجية
الهيكل	• عدم مواءمة الهيكل مع الاستراتيجية • عدم مواءمة الهيكل الرسمي والهيكل غير الرسمي • عدد كبير للغاية من الطبقات التنظيمية • عدد كبير للغاية من نقاط التواصل (أشخاص لأشخاص) (على سبيل المثال، امتداد نطاق التحكم على نحو كبير للغاية، والكثير للغاية من واجهات المصفوفة. • العديد من صلات الوحدة التنظيمية (على سبيل المثال، الكثير للغاية من المهام والوحدات الجغرافية وفرق المنتجات أو العمليات)

المنطقة	الحالة
	• عدم مواءمة المهام المساندة مع احتياجات المهام الأساسية • الكثير للغاية من الصلات أو الروابط الخارجية (على سبيل المثال، المـوردين والعملاء، الخ)
الإمكانات	• الافتقار إلى مهارات لتسليم العمل المطلوب • الافتقار إلى المعرفة والمعلومات لتسليم العمل المطلوب • عدم ملائمة التدريب والتطوير مع الإمكانات المطلوبة • عدم التعرف على المهارات ورعايتها على نحو صحيح
الأدوار والمسئوليات	• انعدام الوضوح في العلاقة بين الوحدات التنظيمية (ما هي الوحدة المسئولة عن العملية - المهمة؟ فريق العمل؟) • تنوع الأدوار - عدد من الأدوار المتخصصة داخل الشركة • العديد من المناصب والألقـاب - يُطلـب مـن المـديرين تـولي العديـد مـن "المناصب" • انعدام وضوح الأدوار، وفهم كيفيـة خلـق الأدوار للقيمـة (علاقـات رأسـية وأفقية غير واضحة، وازدواج الأدوار وتداخلها)
الثقافة	• الكثير للغاية من القواعد والضوابط والتدخلات: انعدام الثقة • القليل للغاية من التدخل والإرشاد والحدود: انعدام الوضوح الاستراتيجي • الإفراط في مركزية الإدارة ودفاعيتها ومحليتها • الكثير للغاية من التفويض وانعدام التنسيق والإحساس المشترك بالهدف

جدول رقم 1.4: أسباب التعقيد التنظيمي

3- ما الذي يوضحه بحثنا؟

أظهرت نتائج المسح الذي أجريناه على 600 مدير تنفيذي في 300 شركة أوروبيـة لـديها ما يزيد عن 5000 موظف (راجع الفصل الأول)، ما هي أنواع التعقيد التنظيمي التي سـببت لهم المشكلات الأكبر.

يبين الجدول 2.4 قائمة بالعديد من مصادر التعقيد التي تُوضح كيفية ترتيب المديرين لها. تشمل المصادر عالية التأثير: "مستويات الإدارة أو الهيكل التنظيمي أو كليهما" و"قياس مؤشرات الأداء الرئيسية أو أهداف بطاقة النتائج أو كليهما أو إصدار التقارير بشأنها أو كليهما"؛ تليها "اتخاذ قرارات إنفاق تشغيلية"؛ و"عمليات صنع القرار" وجميعها، ومن ثم "صنع قرارات إنفاق رأس المال" و"توضيح الأدوار والمسئوليات".

لذلك، يبدو أن هناك نوعين من مشكلات التصميم التنظيمي التي تدفع أنواع التعقيد الأكثر تكلفة، من حيث تقييد إنتاجية المديرين. تتناول الأولى الأنظمة والهياكل الخاصة بتنظيم الأشخاص - وكيفية مراقبة أدائهم وقياسه، وكيفية تنظيمهم بصورة هرمية، وكيفية توضيح أدوارهم ومسئولياتهم. وتتناول المشكلة الثانية تنظيم عملية صنع القرار في الشركة. بإمكاننا ملاحظة كيف أن هذين النوعين بإمكانهما خلق مشكلات في هياكل المصفوفة.

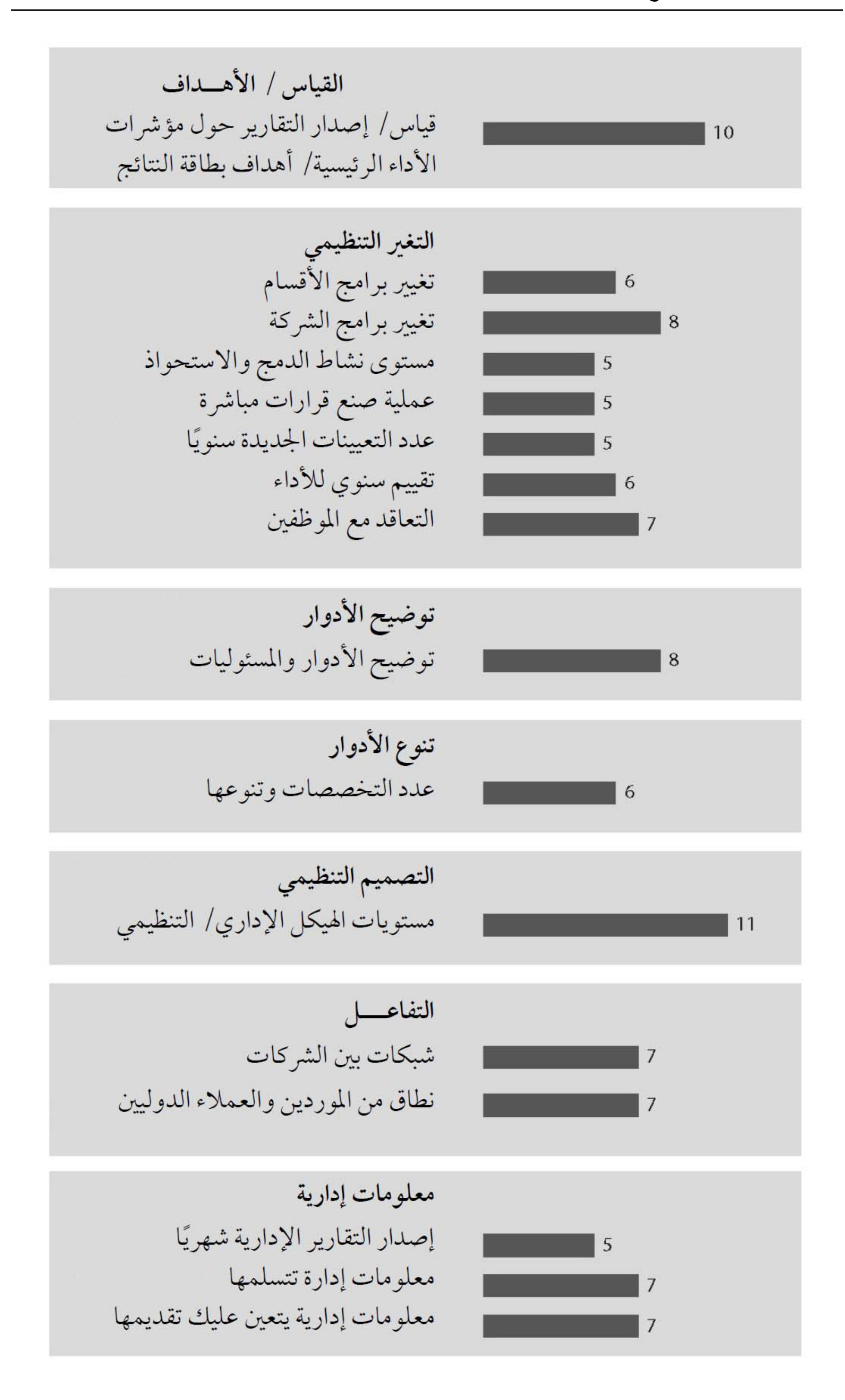
وهناك أيضًا روابط واضحة بين مصادر التعقيد الموضحة تلك. وفي عالم غامض مثل هذا، فإن عملية صنع القرارات حول الأولويات الاستراتيجية أو موارد التخصيص تُعد صعبة. فالأدوار والمسئوليات غير الواضحة والضخمة، والتسلسلات الهرمية المعقدة (الكثير من طبقات الإدارة) تؤدي إلى جعل عملية صنع القرار السريعة والفعالة أكثر صعوبة.

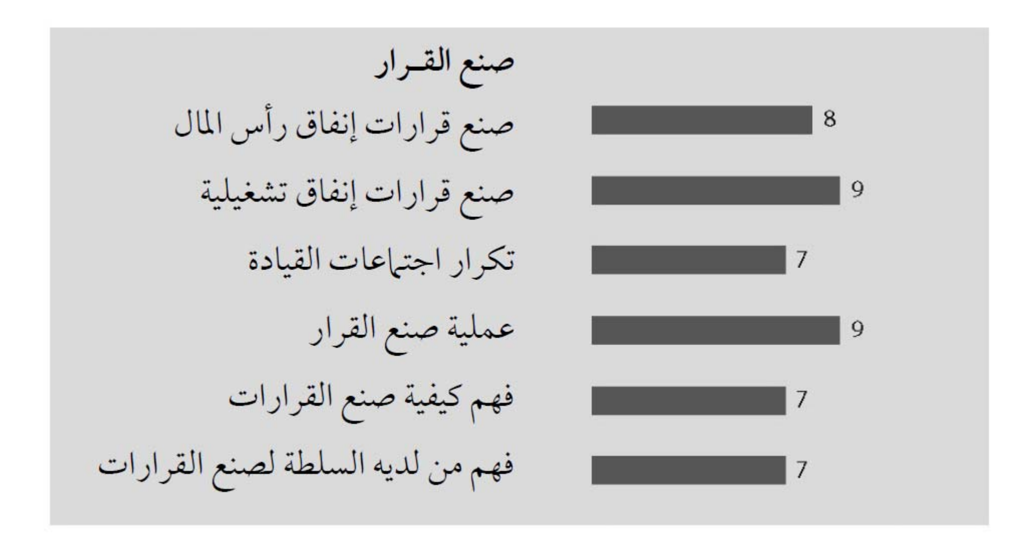
لذا، ما الذي بإمكاننا فعله حيال ذلك؟

4- كيف يُمكن تبسيط تصميمك التنظيمي؟

خلال بقية هذا الفصل، فإننا سوف نتناول سؤالين.

- كيف يُمكن لي التعامل مع التصميم التنظيمي الحالي وجعله أبسط من ذلك؟ في هذه الحالة، لم تتغير إستراتيجيتك على نحو كبير، ولكن تشخيص التعقيد الخاص بك يوضح أن منظمتك قد أصبحت معقدة للغاية، لذلك لن يكون بإمكانك تنفيذ إستراتيجيتك بفعالية. فقد حان الوقت لإلغاء ذلك التعقيد الناتج عن تلك التغيرات التدريجية المتزايدة الحادثة لمنظمتك.
- كيف يُمكن لي وضع نموذج تنظيمي أبسط؟ في هذا الموقف، تحتاج منظمتك لإصلاح جذري، سواء لأن إستراتيجيتك تُعد مختلفة تمامًا، أو لأن التصميم الحالي سيئ للغاية لذا فقد حان الوقت للعودة مرة أخرى لتصميم جديد.


القياس / الأهـــداف
قياس/ إصدار التقارير حول مؤشرات الأداء الرئيسية/ أهداف بطاقة النتائج
10
التغير التنظيمي
تغيير برامج الأقسام
6
تغيير برامج الشركة
8
مستوى نشاط الدمج والاستحواذ
5
عملية صنع قرارات مباشرة
5
عدد التعيينات الجديدة سنويًا
5
تقييم سنوي للأداء
6
التعاقد مع الموظفين
7
توضيح الأدوار
توضيح الأدوار والمسئوليات
8
تنوع الأدوار
عدد التخصصات وتنوعها
6
التصميم التنظيمي
مستويات الهيكل الإداري/ التنظيمي
11
التفاعـــل
شبكات بين الشركات
7
نطاق من الموردين والعملاء الدوليين
7
معلومات إدارية
إصدار التقارير الإدارية شهريًا
5
معلومات إدارة تتسلمها
7
معلومات إدارية يتعين عليك تقديمها
7



درجة تأثير التعقيد: من المنخفض إلى المرتفع

الجدول رقم *2.4*: تأثير مصادر التعقيد التنظيمي على الأعمال

ملاحظة: يُعد ذلك المقياس نسبي، حيث يشمل مدى تكرار ذلك المصدر من التعقيد من قبل المديرين في المسح الذي أجريناه وترتيبهم لتأثيره على الأداء.

تبسيط التصميم التنظيمي الحالي الخاص بك

إن نقطة البدء لتصميم تنظيمي أبسط تتمثل في: أشخاص صحيحة، وأمور صحيحة، وفعلها على النحو الصحيح

إذا لم تكن بحاجة لتغيير تصميم منظمتك تغييرًا جذريًا، ولكنك فقط ترغب في تبسيط الأمور بالنسبة للأشخاص، لذا فإن بإمكانهم تنفيذ إستراتيجيتك على نحو أكثر فعالية، ومن ثم، فإن هناك العديد من الأمور التي يُمكن تنفيذها لتبسيط نموذجك الحالي. وفي هذا القسم، فإننا نركز على الأشياء الرئيسية التي سوف تساعدك في تبسيط تصميمك التنظيمي الحالي.

الأمور الصحيحة: سوف تُرشدك إستراتيجيتك نحو الأمور الصحيحة

دائمًا ما يبدأ التصميم التنظيمي الجيد بإستراتيجيتك البسيطة: فالهدف الوحيد من التصميم التنظيمي هو تنظيم الأشخاص العاملين لديك بحيث يكون بإمكانهم تطبيق الاستراتيجية التي قمت أنت بوضعها. ومن ثم، فإنه من المنطقي أن تتم دائمًا مراجعة

لإستراتيجيتك قبل أن تبدأ في مناقشة خيارات التصميم التنظيمي. وقد يكون هناك العديد من الخيارات المختلفة للتصميم التنظيمي، ولكن ينبغي أن يتم توضيحها جميعًا من خلال إستراتيجيتك البسيطة.

ينشأ قدر كبير من التعقيد في التصميم التنظيمي من عدم الملائمة مع الاستراتيجية. فإذا كانت الشركة تسعى لأن تُصبح شركة رائدة عالميًا في مجال الابتكار، فحينها سوف يكون من المطلوب الحصول على تصميم تنظيمي مختلف تمامًا عن نظيره الخاص بشركة ترغب في النمو من خلال كونها شركة كبيرة في مجال خدمة العملاء. سوف تستفيد الشركات المُبتكرة من هيكل مسطح وشبكات من شأنه تعزيز التعاون وابتكار الأفكار. وبالمثل، فإنها سوف ترغب في تعيين أشخاص موهوبين بالفعل وقادة فكر. أما بالنسبة للشركة التي تركز على خدمة العملاء، فإنها سوف ترغب في وضع معايير للأمور لضمان جودة تجربة العملاء ومن المحتمل أن تكون بحاجة لدفع المسئولية بالمنظمة للأسفل وتمكين العاملين بها لمساعدة عملائهم.

لذا، لا ينبغي عليك بدء أي عمل لتصميم تنظيمي إلا إذا كنت واثقًا بنسبة 100% من أنك واضح بالنسبة لإستراتيجيتك. إنك بحاجة لتتأكد من أن إستراتيجيتك صحيحة وعلى يقين أن الجميع قد أدركوها.

استراتيجية معقدة = تصميم تنظيمي معقد. إذا كانت إستراتيجيتك معقدة للغاية، فحينها سوف يكون من الواضح أن تصميمك التنظيمي سوف يكون معقدًا للغاية أيضًا. كما أنك بحاجة أيضًا لمعرفة ما إذا كانت إستراتيجيتك معقدة للغاية (راجع الفصل 5) أم أن فهم الأشخاص لإستراتيجيتك يُعد غامضًا للغاية.

توقف عن العبث مع هذه المنظمة! لا ينبغي أن تتغير إستراتيجيتك كثيرًا، لذلك فإن التغيرات الكبيرة في تصميمك التنظيمي ينبغي أن تكون نادرة. وعلى الرغم من ذلك، ففي العديد من مشروعاتنا، قد لاحظنا أن عملاءنا قد مروا بتطور مستمر في تصميمهم التنظيمي. وكما لاحظنا بالفعل، فإن معظم الأمور تتطور لأن تُصبح أكثر تعقيدًا، وليس أكثر تبسيطًا، لذا فإن ذلك "الترقيع التنظيمي" سوف يؤدي حتمًا لأن تُصبح التصاميم التنظيمية معقدة للغاية. وفي الوقت الحالي، نجد أن إعادة الهيكلة أمرًا شائعًا، حيث من المُقدر أن معظم الشركات الكبرى تقوم بإعادة الهيكلة على نحو مستمر إلى حد ما. ويعني ذلك أن المنظمات في

حالة تغير مستمر، وأنه من النادر إدراك الفوائد المرتبطة بإعادة الهيكلة قبل إعادة الهيكلة التالية. ومن المؤكد أن ذلك يخلق تعقيدًا، حيث إن الوظائف والعمليات والهياكل وكافة العناصر الأخرى للتصميم التنظيمي تتغير باستمرار، فيما يتم خلق المزيد والمزيد من المواد والسياسات والتوجيهات، الخ في محاولة لتوضيح الأمور.

لا ينبغي إطلاقًا أن تقوم القرارات الخاصة بتصميم منظمتك على العوامل التالية:

- تغيرات ثانوية في الاستراتيجية: لا تُعد التغيرات الصغيرة في الاستراتيجية سببًا جيدًا لتغيير تصميمك التنظيمي.
- كيف كان التنظيم من قبل: ما كان يحدث في السابق قد لا يكون صحيحًا في الوقت الحالي. إذا كانت قد تغيرت إستراتيجيتك على نحو واضح، فحينها قد يكون تصميمك التنظيمي بحاجة للتغير أيضًا.
- كيفية تنظيم منافسيك: سوف تكون إستراتيجيتهم مختلفة عن إستراتيجيتك، لذا لا يمكنك نسخ تصميمهم.
- الموظفون: ينبغي عليك تجنب خلق أدوار أو هياكل حول الأفراد ومواقفهم الشخصية أو أهدافهم أو احتياجاتهم.

إذا تبين لك من خلال فحصك أن تصميمك التنظيمي معقد للغاية (لأي سبب من الأسباب)، فحينها قد يحين الوقت لتجريد التصميم التنظيمي لما هو مهم حقًا وإلغاء الضجيج الأبيض الذي يُشتت الأشخاص بعيدًا عن الأنشطة التي تُضاف للقيمة.

الأمور الصحيحة: تُخبرك إستراتيجيتك أيضًا بما ينبغي عليك قياسه

ينبغي تصميم منظمتك للتركيز ببساطة على تحقيق إستراتيجيتك أو المفاتيح العشر البسيطة للنجاح (راجع الفصل 5).

قم بقياس القليل من الأمور وقياس الأمور الصحيحة: فبمجرد أن تضع إستراتيجيتك البسيطة والواضحة، فإنه سوف يكون بإمكانك تتبع كيفية القيام بها. ولكن احذر: يذكر المثل القديم أن "ما يُمكن قياسه يُمكن فعله". وهذا صحيح.

تُعد المقاييس جزءًا مهمًا من تنسيق العمل، حيث إنها تُقدم للأشخاص أهدافًا وغايات

تسعى إليها، وتُعد بمثابة مُحفز مُثبت جدواه. وعلى الرغم من ذلك، فمن الممكن أن يكون لدى التدابير تأثيرًا كبيرًا على تعقيد منظمتك، لأنه إذا قمت بقياس العديد والعديد من الأشياء، أو أنك تضع المقاييس الخاطئة، فحينها من دون شك سوف تتسبب في المزيد والمزيد من التعقيد التنظيمي.

الكثير للغاية من التدابير: كما نعلم، فإن التعقيد يحدث عندما تتم إضافة عناصر جديدة، وتزداد الروابط بينها ويزداد الضغط. وهناك اتجاه في إدارة المنظمات الكبرى لتقديم مقاييس في محاولة لفهم ما يجري في أعمالهم. وعلى الرغم من أنه من الممكن أن يُساعد ذلك المديرين بالفعل في متابعة الأمور، فإن الكثير والكثير من المقاييس من الممكن أن تُشتت الأشخاص عن العمل الحقيقي الذي يُضيف للقيمة. فكلما ازدادت الأمور التي تطلب من مديريك قياسها، كلما ازداد تعقيد عملهم، وسوف تؤدي تلك التعقيدات إلى توقفهم عن العمل على المزيد من الأمور الإنتاجية الأخرى. ففي كل مرة تسأل عن مقياس جديد، سوف يتعين على شخص ما في مكان ما أن يبتكر طريقة للحصول على ذلك المقياس. ومن ثم، فإن عليهم إصدار تقارير بشأنه. ومن ثم، سوف يتعين عليك مناقشته واتخاذ قرار بشأن ما ستفعله حياله. وبعبارة أخرى، فإن الطاقة يتم توجيهها نحو قياس الأمور، وليس فعلها. ولكن المشكلة لا تتوقف هنا.

إذا وضعت الكثير والكثير من المقاييس لمديريك، ففي النهاية سوف تبدأ المقاييس في التصارع والتناقض مع بعضها البعض. وبالتالي، فإن المقياس سوف يخلق حالة من الارتباك. هل تحاول زيادة حصة السوق أو نمو أرباحك؟ إذا كنت تُقيم الأشخاص الذين يعملون معك وتكافئهم على فعل الأمور الخاطئة، فإن إستراتيجيتك لن تُنفذ.

قياس النشاط وليس الناتج: يتمثل الخطر الآخر هنا في قياس النشاط بدلاً من قياس النتائج؟ لا ينبغي أن تركز مقاييسك على الأنشطة (كم تدوم المكالمة الهاتفية لخدمة العملاء) ولكن على النتائج (ما هو قدر سعادة العميل ورضاه عن الإجابات التي حصل عليها).

وإليكم أحد الأمثلة من مشروع قد عملنا عليه. فقد أراد مدير جديد لخدمة العملاء ضمان أن مراكز الاتصالات (التي تتعامل مع استفسارات دعم المبيعات والمنتجات) كانت دائمًا مُعدة جيدًا للرد على المكالمات الهاتفية. وللقيام بذلك، فإنه كان بحاجة

لفهم متوسط مدة المكالمات، لذا فقد طلب من قادة فرق العمل قياس مدة المكالمات الهاتفية على مدار فترة أربعة أسابيع. وقد تبين أن متوسط مدة المكالمة الهاتفية يصل إلى حوالي ست دقائق. وعلى الفور، بدأ قادة الفرق في مركز الاتصالات بالتساؤل حول الأسباب لم يستغرق بعض الأشخاص أكثر من "ذلك المتوسط"، لأن استغراق مدة تزيد عن ست دقائق في المكالمة يُضيف من التكلفة ويؤدي إلى زيادة صعوبة تخطيط الموارد. لذا، فقد وضعوا هدفًا لكافة المكالمات كي تستغرق ست دقائق فقط، وربطوا ذلك بالعلاوات بالقسم. وخلال أسابيع من حدوث ذلك، لاحظوا أن المقياس الآخر الذي قاموا بقياسه، وهو رضا مركز الاتصالات، قد تراجع على نحو كبير. فلم يتم الرد على كافة التساؤلات خلال ست دقائق فقط، لذا اضطر العاملون إلى إنهاء المكالمات في أسرع وقت ممكن بعد مرور الدقائق الست، حتى لو لم يتم التوصل إلى حل بشأن مشكلة العميل! ومن ثم، اضطر العملاء للاتصال مرة أخرى، وحتمًا يتحدثون إلى شخص آخر ويبدءون كل تلك الخطوات مرة أخرى من جديد.

بإمكانك ملاحظة كيف أن ما بدأ باعتباره إجراء جيد قد تحول سريعًا ليصبح هدفًا ليس من شأنه أن يأخذ الموارد بعيدًا عن عمل خدمة العملاء، بل يبدأ بالفعل في تقليص خدمة العملاء وزيادة الطلب على الموارد. فالتدابير والأهداف لديها تأثيرٌ مهمٌ على ما يفعله الأشخاص العاملون معك، حيث إنه ليس باستطاعتهم أن يتسموا بأية صفات سوى الوضوح والبساطة والالتزام لتنفيذ الاستراتيجية.

وإليكم بعض النصائح العملية حول وضع مقاييس أبسط:

- تأكد من أن كافة المقاييس ترتبط مباشرة بإستراتيجيتك ودوافع القيمة بالقسم. إذا كانت استراتيجية أحد البنوك العالمية تأتي في المرتبة الأولى لخدمة العملاء، فحينها ينبغي قياس الأشخاص العاملين بمراكز الاتصالات والفروع حسب مدى رضا عملائهم وليس فقط نسبة المبيعات أو الإنتاجية.
- تأكد من أنه بالنسبة للشركة بأكملها، ليس لديك أكثر من خمسة مقاييس رئيسية للتركيز عليها.
- تأكد من أن أي مقياس بالقسم أو الإدارة أو جميعها ترتبط بمقاييس الشركة.

- تأكد من أن كافة المقاييس تقوم على النتائج (على سبيل المثال، عدد إصدارات المنتجات الناجحة) وليست قائمة على أساس النشاط (عدد الأفكار المبتكرة الصادرة في كل شهر).
- تأكد من أنه لا توجد أية تناقضات بين المقاييس (على سبيل المثال، حصة السوق والأرباح) وأنه لا توجد أية مقاييس لديها عواقب غير مقصودة (أوقات قصيرة بمراكز الاتصالات واستياء العملاء).

الطريقة الصحيحة: قم بتحسين طبقات التحكم ونطاقها

الطبقات تزيد من قدر التعقيد: تصف طبقات منظمتك كم عدد الطبقات الموجودة بها، من المدير التنفيذي إلى موظفي الخطوط الأمامية بالطبقة الأقل. تُوجد الطبقات لتقسيم سلطة القرارات داخل شركتك. تميل المساءلة وسلطة القرار إلى الزيادة في صعود الأشخاص نحو التسلسل الهرمي التنظيمي. فكل طبقة من منظمتك تضيف إلى كل من تكاليف الأشخاص وتكاليف التعقيد إلى عملك، لذا لا ينبغي أن توجد أية طبقة تنظيمية إلا حيثما يكون من المطلوب إحداث مستوى منفصل من مسئولية القرار. وقد أظهرت الدراسات أن العدد الأقصى للطبقات من المدير التنفيذي إلى طبقة المحل أو العملاء لا ينبغي أن يزيد عن ثمان طبقات، وفي أفضل الممارسات يكون ست طبقات.

إذا كانت لديك أكثر من ثمان طبقات في منظمتك، فإن هذا العامل وحده يدفع على الأغلب بالتأكيد نحو التعقيد وقد نوصي بالقيام بتقليل عدد الطبقات. ففي المنظمات التي يزيد عدد الطبقات فيها عن ثمانية، دائمًا ما نجد مستويات مرتفعة للغاية من الازدواجية، بينما يشترك عدد كبير للغاية في كل مشروع أو قرار. وبالتالي، تكون الأدوار والمسئوليات الفردية غير واضحة، مما يجعل العمليات وصنع القرار أكثر تعقيدًا مما ينبغي أن تكون عليه.

26% من عيناتنا لديها أكثر من عشرة مستويات إدارية في منظمتهم (19% أكثر من 16).

قد تؤدي نطاقات التحكم أيضًا إلى زيادة التعقيد: يُشير نطاق التحكم إلى عدد الأشخاص الذين يُصدرون تقارير لمدير واحد. يهدف نطاق التحكم إلى تجزئة العمل الذي ينبغي إتمامه وتنسيقه. وإذا كانت النطاقات كبيرة للغاية، فيُصبح من الصعب بالنسبة لأي مدير فهم عمل

موظفيه/ موظفيها وتنسيقه. وإذا كنت تتذكر، فإننا قلنا أن التصميم التنظيمي كان يهدف حقًا إلى قيام الأشخاص الصحيحة بالأمور الصحيحة على النحو الصحيح. وإذا كان هناك العديد من الأشخاص الذين ينبغي عليك متابعتهم، فإنك سريعًا ما ستغفل عمن يقوم بماذا، وما مدى كفاءة قيامه بذلك.

ومرة أخرى، أشارت الدراسات إلى أن النطاق الأقصى للتحكم بالنسبة لأي مدير يتراوح بين ست و12، وذلك حسب مستوى مهارة العمل الذي يتم تنفيذه. كما أن توسيع النطاقات لما وراء 12 يعني أن التعقيد السيئ يتجه نحو التزايد مرة أخرى. إن ذلك أمرًا منطقيًا لأن هناك حد لقدرة المدير على التعامل مع عدد من القرارات والقضايا والأنشطة ضمن نطاق تحكمهم. وردًا على ذلك، فإن المديرين سوف يتجهون نحو وضع المزيد من مؤشرات الأداء الرئيسية والعمليات والمطالب لمساعدتهم في إدارة الحجم الهائل من الأنشطة والقضايا والاتصالات. وعليه، ففي ظل اتساع نطاق التحكم، يزداد قدر التعقيد.

وكقاعدة عامة، فكلما ازداد تخصص العمل ومهارته، قل نطاق التحكم. فالأقسام ذات المهارة النسبية (مثل المهندسين والعلماء ومديري الحسابات) ينبغي أن تهدف إلى توسعة نطاق التحكم من ست إلى تسع، بينما الأقسام الأقل مهارة، أو تلك القائمة على أساس المهام، تبدو أنها قادرة على التكيف مع النطاقات من 9 إلى 12، وفي بعض الأوقات 15. وفيما وراء ذلك العدد، سوف يعاني المدير كي يفهم العمل الذي يتم تنفيذه في الفريق، كما أنه سوف يعاني من أجل تحقيق التنسيق الفعال بين الموظفين، الأمر الذي قد يؤدي بدوره إلى تزايد التعقيد.

أما بالنسبة للمنظمات الأصغر، فإنه كلما تصل إلى المستويات الأدنى من الإدارة، قد يكون من الصعب للغاية تحقيق نطاق من التحكم في حالة زيادته عن ست. وعلى سبيل المثال، قد لا تحتاج أية منظمة صغيرة سوى إلى أربعة مديرين تنظيميين، أحدهم يكون رئيس قسم التنظيم وثلاثة مديرين تنظيميين بحيث يكون كل منهم مسئولاً عن مناطق مختلفة من المنتجات. وفي هذا المثال، نجد أن المدير التنظيمي لديه نطاق تحكم مكون من ثلاث. ومن أجل زيادة نطاق التحكم لهذا المدير، فإننا قد نحتاج إلى إضافة مجموعة مهام أخرى لمسئولياته/ مسئولياتها، ولكن قد لا يكون هناك مجموعة مهام أخرى من شأنها أن تلائم الإدارة التنظيمية من الناحية المنطقية. وفي هذه الحالة، لا يمكن زيادة نطاق التحكم إلى ست.

كما أننا سوف نشجع على التطلع إلى محاولة الحصول على نطاقات يتراوح عددها بين 6 إلى 12، ولكن في العديد من المنظمات سوف يكون هناك القليل من الاستثناءات. ولكن ينبغي أن تكون الاستثناءات قليلة للغاية!

المجموعات تحب الأنشطة والمهارات معًا: من أجل تقليل التعقيد، فمن المهم أيضًا بالنسبة للفرق والأقسام أن تتجمع معًا على نحو منطقي في مجموعات بحيث تكون المهارات والخبرات والمخرجات متماثلة. كما ينبغي أن تتم إدارتها من قبل أشخاص لديهم فهم جيد للعمل. سوف يزداد التعقيد التنظيمي إذا كانت لديك مهارات أو أدوار مختلفة تمامًا تحت مديرك. وعلى سبيل المثال، فإذا كانت لديك "مبان ومنشآت" يديرها قسم الموارد البشرية، فإن ذلك يبدو مكانًا جيدًا لوضعها على المخطط التنظيمي، ولكن ما الذي يعرفه مدير قسم الموارد البشرية عن إدارة المباني والمنشآت؟ هل من الأفضل أن يكون هناك نطاق أوسع والحصول على مدير منفصل للمباني والمنشئات أيضًا؟ تلك هي أنواع المناقشات التي ينبغي إجراءها لضمان أن تصميم منظمتك معقد بالقدر الكافي لتحقيق إستراتيجيتك، ولكن ليس معقدًا للغاية. نحن نُسمي ذلك "التعقيد الضروري" (نسبةً لويليام روس أشبي - خبير علم التوجيه؛ فعلم التوجيه هو "علم التنسيق والتحكم والتواصل").

ترابط النطاقات والطبقات: كلما ازداد عدد الطبقات التي لديك في منظمتك وكلما اتسع نطاق التحكم، ازداد قدر التعقيد داخل منظمتك. سوف تتضاعف الأنشطة، كما سوف يشترك عدد أكبر من الأشخاص من الضروري في الأنشطة، كما سيُصبح فريق العمل غير واضح بشأن المسئولية. فكل تلك الأمور سوف تؤدي إلى حدوث التعقيد.

ولسوء الحظ، على الرغم من ذلك، فإن الأمر لا يتعلق دائمًا ببساطة بتقليل كل من النطاقات والطبقات. إذا كنت تحافظ على ثبات العدد الإجمالي للأشخاص العاملين بمنظمتك، فحينها من خلال تقليص عدد الطبقات لتقليل قدر الازدواجية، فإنك في الوقت الحالي سوف يكون لديك نطاقات أوسع من التحكم. وقد يؤدي ذلك إلى تزايد التعقيد، حيث إنه في الوقت الحالي أصبح هناك المزيد من الأشخاص يتعين على كل مدير التنسيق بينهم. إذا كنت تقلل من عدد الموظفين، قد يكون هناك فرصة لتقليل كل من عدد الطبقات ومتوسط نطاق التحكم، ولكن سيظل هناك إجراء توازني ينبغي القيام به. وفي النهاية، فإن الأمر يتعلق

بما هو صحيح بالنسبة لمنظمتك لتنفيذ إستراتيجيتك. ومـن أجـل إلغـاء التعقيـد مـن الهيكـل التنظيمي بنجاح، يتعين عليك استبدال عدد طبقاته مقارنة بنطاقات التحكم الخاصة به.

يُفيدنا جدول الحسابات الموضح في الشكل 3.4 في أنه يوضح لك حجم منظمتـك الحاليـة، وعدد الطبقات، ومتوسط نطاق التحكم الـذي لـديك في الوقـت الحـالي. لـذا، إذا كـان لـديك 5000 موظف ضمن شركتك، فحينها ينبغي أن تقع الطبقات الحالية/ معدل النطاقـات في مكـان ما في المنطقـة المُظللـة. وإذا لم يقـع تصـميم منظمتـك التـي تحتـوي عـلى 5000 موظـف في المنطقة المظللة، فحينها يتعين عليك اتخاذ بعض الوقت لفهم الأسـباب وراء وجـود المزيـد مـن الطبقات بمنظمتك أو نطاقات أوسع قد تكون بحاجة إليها. وقد يكون هناك أسباب جيدة، ولكن ينبغي عليك فهمها. إن فهم ذلك سوف يُقدم لك أدلة حول كيفية قـدرتك عـلى تقليـل التعقيـد التنظيمي.

الطبقات *	6	7	8	9	10	11	12
8	2,015,539	6,725,601	19,173,691	48,427,561	111,111,111	235,794769	469,070,941
7	335,923	960,800	2,396,745	5,380,840	11,111,111	21,435,888	39,089,245
6	55,987	137,257	299,593	597,871	1,111,111	19,48,717	3,527,437
5	9331	19,608	37,449	66,430	111,111	177,156	271,453
4	1555	2801	4681	7381	11,111	16,105	22,621
3	259	800	585	820	1111	1464	1885
2	43	57	73	91	111	133	157
1	7	8	9	10	11	12	13

تكون فيلـق رومـاني مـن حـوالي 6005- 000 شـخص، وأربـع طبقـات دون المـدير التنفيذي ومتوسط نطاق تحكم من ما يقرب من ثمانية أشخاص

الشكل *3.4*: جدول حسابات لتوضيح الطبقات والنطاقات: تعداد المنظمـة لمجموعـات مختلفـة من نطاقات التحكم وطبقات المنظمة

*تمثل الطبقات دون المدير التنفيذي.

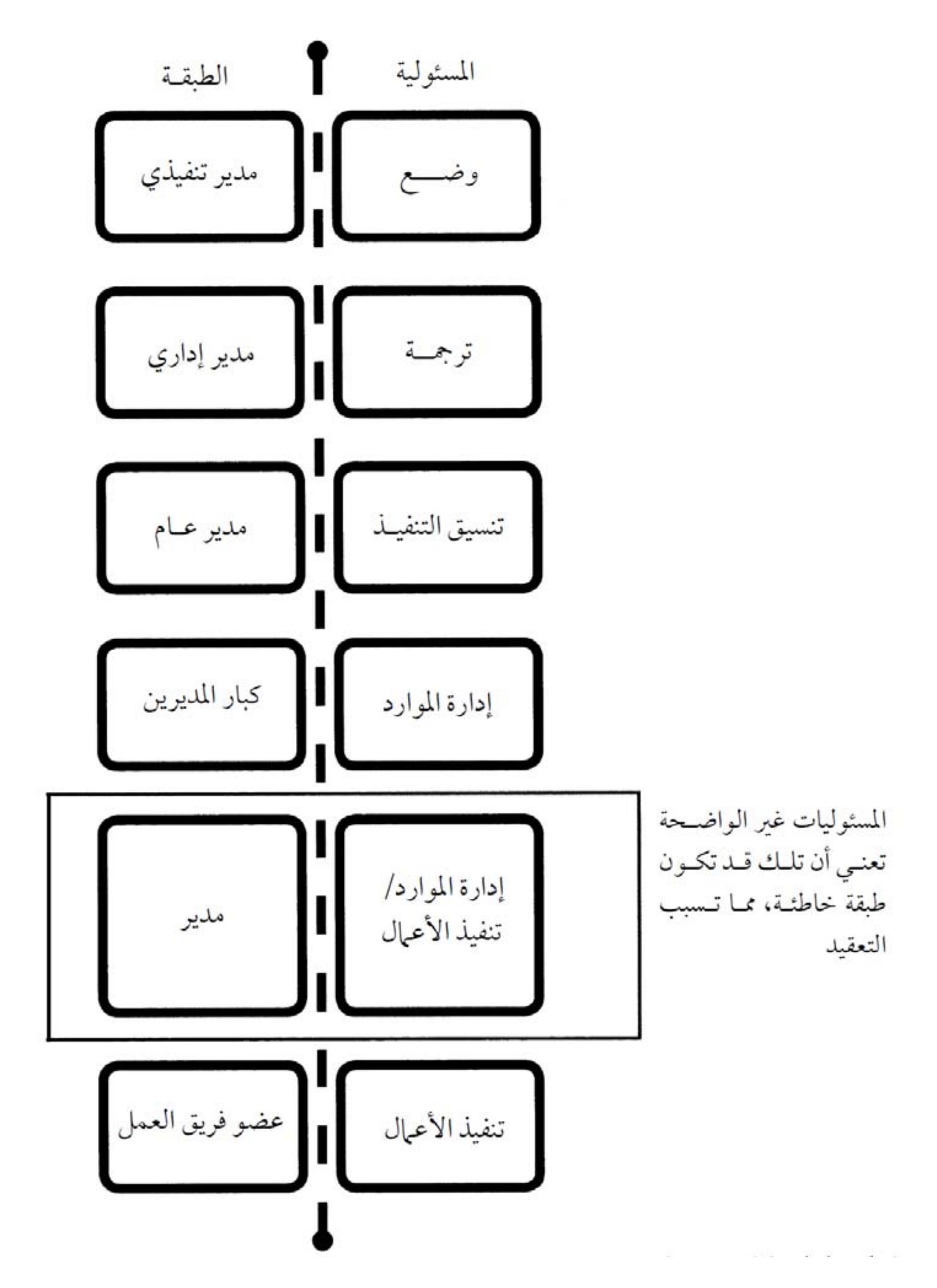
يجب أن تهدف أية منظمة مكونة من *50* ألف شـخص إلى إمـا خمـس طبقـات (دون المـدير التنفيذي) بمتوسط نطاق تحكم مكون من *8* إلى *9* أشخاص؛ أو ست طبقـات بمتوسـط نطـاق تحكم مكون من ستة أشخاص.

وبكامل قوته، فإن أي فيلق روماني كان يتكون مما يتراوح بين 5030 و6000 جندي. وخلال المعركة القاسية، فإن تلك الآلة المحاربة ذات الفعالية العالية قد صممت الهيكل التنظيمي الأمثل بالنسبة لهم للفوز في المعركة. فالقائد العام للفيلق (المدير التنفيذي) لديه أربع طبقات من "الإدارة والموظفين" دونه. وتكونت الطبقة الأدنى للفيلق الروماني من الجبهة الأمامية، الفيالق المقاتلة. وضمن الفيلق نجد أن أوسع نطاق للتحكم كان يتكون من عشرة أشخاص؛ أما أضيقها فكان يتكون من ستة أشخاص. كما كان متوسط نطاق التحكم يتكون من ثمانية.

كيفية مراجعة سلطة القرارات لتقليص عدد الطبقات: إن مراجعة سلطة القرارات من الممكن أن تساعد في تحديد ما إذا كان هيكلك يتكون من الكثير للغاية من الطبقات.

وإليك الطريقة الأبسط لمراجعة سلطة القرارات:

- أولاً، قم بوضع قائمة بالطبقات الحالية في منظمتك ودون المسئوليات الحالية ومسئولية القرارات المُخولة لكل طبقة (راجع الشكل 4.4).
- والآن، حدد كيفية إضافة كل طبقة على حدة للقيمة ومساعدتها في تنفيذ إستراتيجيتك.
- ومن ثم، حاول تحديد ما إذا كانت هناك أية طبقات زائدة عن المتطلبات من خلال طرح سؤالين:
  - هل لدى كل طبقة سلطة قرارات متميزة ومتزايدة؟
  - هل بإمكانك تحديد أي تداخل في المسئوليات أو سلطة صنع القرار بين الطبقات؟
- حاول أن تحدد العدد الأدنى للطبقات التي بإمكانك أن تعمل بها. اسأل نفسك:
  - ما هي مستويات سلطة صنع القرار المطلوبة لأداء أنشطتك/ استراتيجياتك/ عملياتك الرئيسية على نحو فعال؟
  - ما هو الدور المنفصل الذي تلعبه كل طبقة في التأكد من أن إستراتيجيتك يتم تنفيذها ببراعة؟
  - هل تُضيف كل طبقة قيمة كبيرة أو تمنع مخاطر هائلة؟



الشكل *4.4*: الطبقات والمسئوليات

تحذير واحد: من الممكن أن تؤدي الطبقات الأقل إلى تحقيق الكفاءة وتعزيز فريق العمل كي يُصبح أكثر إبداعًا. وعلى الرغم من ذلك، فمن الممكن تناول الأمر لما أبعد من ذلك. فمن المحتمل أن تكون المنظمة بحاجة إلى عدد أدنى محدد من المستويات لضمان إدارة وتحكم ملائم بهدف تجنب أن يُصبح كبار المديرين مشغولين للغاية في إدارة العمليات لفحص البيئة وتشكيل المستقبل.

كيفية الاستفادة القصوى من نطاقات التحكم: ينبغي تقسيم العمل إلى "مجموعات" منطقية من النشاط، حيثما يُطلب التركيز أو المهارات أو الخبرة. فهدفك يتمثل في الحصول على عدد يتراوح بين ست إلى 12 شخص يُصدرون تقارير لكل مدير.

أقل من ست: من المحتمل أن يكون لديك المزيد من المديرين عما تحتاج، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى زيادة التكاليف ويُضيف إلى قدر التعقيد.

أكثر من 12: لن يتمكن المديرون من إدارة تقاريرهم المباشرة على نحو فعال، كما أن ذلك سوف يؤدي إلى خلق حالة من التعقيد غير الضروري في محاولة غير ذات جدوى للتحكم في موظفيهم وأعمالهم.

- حدد ما إذا كانت طبيعة العمل التي تقوم بها المجموعة ذات مهارة عالية أو متوسطة أو منخفضة. إذا كانت ذات مهارة عالية، فحينها قد نتجه إلى هدف الحصول على نطاق تحكم مكون من ست أشخاص؛ وإذا كان المستوى المهاري منخفضًا، فحينها قد يكون من الممكن إدارة نطاق تحكم مكون من 12 أو حتى 15 شخص.

- حدد الأنشطة المهمة التي ينبغي تنفيذها وكيفية تجميع تلك الأنشطة معًا على نحو منطقي.

- كم عدد الأشخاص، وما هي المهارات التي تحتاج إليها لتقديم تلك الأنشطة الأكثر أهمية والحفاظ على عملياتك الأساسية على نحو فعال؟ ما هي الطريقة الأكثر منطقية لتجميع الأنشطة معًا وتسليم تلك المشروعات/ الأنشطة/ العمليات المهمة؟

- صف الدور الشامل لكل مجموعة في عبارات بسيطة. إذا لم يكن العمل والمهام ملائمين بطبيعة الحال مع بعضهم البعض، فحينها يكون من المحتمل أن التعقيد سوف يزداد بمجرد أن تُوضع وحدة الأعمال تلك تحت ضغط الوقت.

- تأكد من أنك واضح بشأن كيفية إضافة كل قيمة للمجموعة للشركة؛ وإذا لم يكن ذلك واضحًا، اسأل عن أسباب ذلك، ولا تخف من أن تكون شجاعًا وتوقف عن فعل بعض

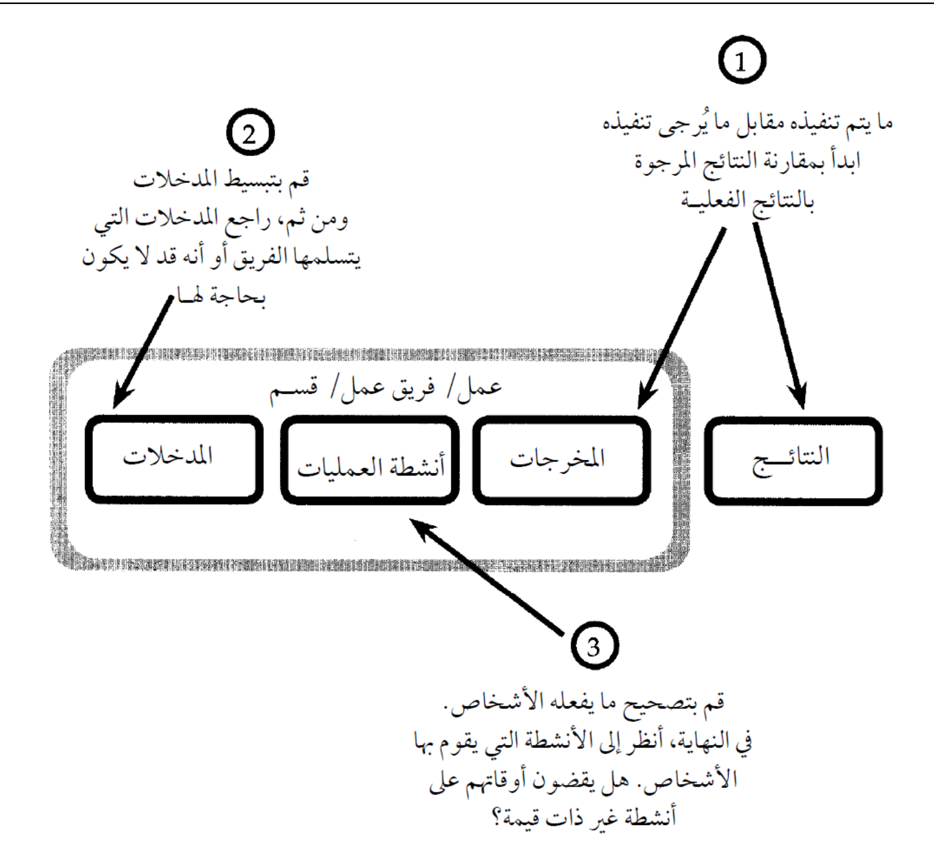
الأمور.

هناك اعتبار آخر ينبغي تناوله خلال عمل نطاقات التحكم الخاصة بك وهو التفاعل بين الأدوار وفرق العمل والأقسام (راجع الشكل 5.4). أشار البحث أيضًا إلى أنه، تحت الضغط، نجد أن الفرق الأكثر فعالية الأكثر كفاءة هي تلك التي تفهم أدوار بعضها البعض. ولذلك السبب يعمل علماء النفس مع فرق من النخبة التي تقضي الكثير من الوقت في مساعدة العناصر المتعددة من الفريق لفهم ما يقوم به الآخرون من أجل تحسين العمل القائم بين المجموعات. كما أن ذلك التفاعل يُعد بمثابة أحد مميزات التناوب الوظيفي (الذي كثيرًا ما تتم ممارسته في الشركات اليابانية، على سبيل المثال)، على الرغم من أن هناك مساوئ أيضًا (مثل المبادلة والحصول على متخصصين أضعف). إن الفهم المشترك يعني أن كل عنصر من عناصر الفريق أو القسم يعرف ما تحتاج إليه العناصر الأخرى منه لتحقيق النجاح وبإمكانه إنتاج الأمور الصحيحة بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب.

إذا وجدت أن أداء فريقك وأقسامك بدأ في التعثر تحت الضغط، وأنه لا يتم التنسيق بينهم أو قضاء الكثير والكثير من الوقت في الفحص والتوضيح بدلاً من العمل على نحو يسير، فحينها من المحتمل أن ذلك يرجع إلى أنهم لا يفهمون عمل بعضهم البعض بالقدر الكافي.

الطريقة الصحيحة: تبسيط عملية صنع القرار

من خلال عملنا مع منظمات كبيرة، فمن الواضح للغاية أن عملية صنع القرار من الممكن أن تكون مصدرًا رئيسيًا للتعقيد. فالأعداد الكبيرة من الأشخاص من أجزاء مختلفة من الأعمال يشتركون في صناعة العديد من القرارات. وغالبًا ما يكون من غير الواضح كيفية صنع تلك القرارات الرئيسية، وما هي المعلومات المطلوبة، ومن هم الذين سوف يتخذون القرار في النهاية بشأن المسار الصحيح للعمل. والنتيجة تكون في النهاية أنه غالبًا ما يكون من الصعب فعل الأمور البسيطة على نحو سريع، ناهيك عن صنع القرارات الاستراتيجية الرئيسية التي تحتاج إليها لاتخاذ إجراءات صارمة بشأن قضايا مهمة.



الشكل *5.4*: مدخلات وأنشطة ومخرجات ونتائج

أعراض التعقيد في عملية صنع القرار: هناك العديد من الأعراض التي قد تُشير إليك إلى أن عملية صنع القرار مُعقدة للغاية. وتتضمن تلك الأعراض ما يلي:

- اتخاذ قرارات متأخرة أو عدم اتخاذها: يشترك العديد من الأشخاص في عملية صنع القرار، في ظل وجود الكثير للغاية من المعلومات أو وجود معلومات ليست ذات صلة، بالإضافة إلى تردد الأشخاص في اتخاذ المخاطرة.
- لجان القرارات: عدم وضوح المسئولية أو أن القرارات تُعتبر خطيرة للغاية، لذلك يتم وضع لجان لنشر العبء ومحاولة صنع قرار أفضل.

- إعادة النظر: تم اتخاذ القرار منذ وقت مضى، والآن انضم أشخاص جدد يرغبون في إعادة النظر في الأمور.
- تكلفة غارقة: من المحتمل أن يكون القرار خاطئًا، ولكن تم استثمار الكثير، لذا فإننا نواصل ما نحن عليه.
- الأعلى يفوز: ذلك ما يُعرف باسم "الفكر الجماعي" ويحدث عندما تُسيطر أفراد قوية على المجموعة.
- نحن نعلم الطريقة بالفعل: ولكن هناك عملية صارمة ينبغي الالتزام بها أيضًا، لذا فإننا نسير على الوتيرة المقررة.

بعض الأسباب الكامنة وراء التعقيد في عملية صنع القرار: غالبًا ما تكون تلك الأعراض غيض من فيض حسبما يقول المثل. فكثيرًا ما تكون هناك قضايا غير ملموسة، خفية عن الرؤية، من شأنها أن تجعل عمليات صنع القرار أكثر تعقيدًا وتستغرق الوقت الأكثر من اللازم. وإليكم بعضًا من تلك القضايا الأكثر شيوعًا التي صادفناها:

- عدم الثقة: لا تثق المنظمات الكبرى كثيرًا في تخويل عملية اتخاذ القرارات لشخص فردي أو مجموعة صغيرة من الأشخاص. لذلك، كثيرًا ما نجد العديد من الشركات التي لديها عدد كبير من لجان صنع القرار أو ثقافة صنع القرارات في مجموعات كبيرة. إن ذلك لا يعني أن صنع القرار في مجموعة يُعد أمرًا سيئًا. بالفعل، تشير الدراسات إلى أن المجموعات المتنوعة من الممكن على الأغلب أن تتخذ قرارات ذات جودة أفضل، وهي الطريقة الأفضل للهرب من الفكر الجماعي أو الابتعاد عن المعتقدات المنغلقة الخاصة بفئة محددة أو النخبة. وعلى الرغم من ذلك، ففي كل الحالات تقريبا يتم إبطاء سرعة القرار.
- عدم وضوح المسئولية: إن المعيار الحقيقي للعمليات في الشركات العالمية يعني أن غالبًا ما يكون هناك شخص ما يقوم بعمل مشابه أو أنه سوف يكون هناك منطقة/ قسم من شأنه أن يتأثر بقراراتك، لذا ينبغي أن تكون مُشاركة بطريقة أو بأخرى. فالإضافة في ترابط واعتماديات منظمات المصفوفة اليوم وتجمع المسئولية أصبحت أمورًا غامضة للغاية. كما أن عدم وجود شخص واحد يتحمل مسئولية بعض القرارات يؤدي إلى التعقيد، حيث إن الأشخاص ذوي المصالح الخاصة أو حتى المصالح الضعيفة يشاركون في عملية صنع القرار.

- القدر الزائد من المعلومات: إن عصر المعلومات يعني أن البيانـات الفوريـة تُعـد بيانـات قديمة في لحظة قراءتها. ويخلق ذلك بيئة ديناميكية للغاية لصنع القـرارات، حيـث غالبًـا ما تكون الموارد والبيانات وكثيرًا الأهداف الخاصة بصنع القـرارات في حالـة حركـة دائمـة. وأضف إلى ذلـك حقيقـة أن بعـض المعلومـات تـأتي مـن أنظمـة أو مصـادر لا يثـق فيهـا الأشخاص، ولدينا عامل آخر للتعقيد في عملية صنع القرار.
- الأشخاص يحبون خلق ما هو جديد: كما نعلم من فصل الأشخاص (الفصـل الثالـث) مـن هذا الكتاب، فإن الأشخاص لديهم استعداد لخلق و"تحسين" الأشياء. وعنـدما يـؤثر ذلـك الاستعداد على عملية صنع القرار، فإنه قد يؤدي إلى العديد مـن الأعـراض التـي ذكرناهـا سابقًا. يبدو أن الأشخاص يستمتعون بعملية العصف الذهني، ذلك الجـزء الخـاص بحـل المشكلات ضمن عملية صنع القرار - ذلك الجزء الذي يـأتي في المقدمـة عنـدما يـتم أخـذ كافة الخيارات ومسارات العمل في الاعتبار. وغالبًا ما يكون صاحب المشـكلة وحـده هـو الذي يبدو أنه قلقًا على مسار واحد للعمل للتعرف عليه وتنفيـذه. كـم مـرة شـاركت في لجنة لصنع القرارات، بحيث يكون هناك شخص واحد لا يـزال يُقـدم أفكـارًا بعـد اتخـاذ القرار بالفعل بفترة طويلة؟



شركة **ConAgra Foods**: التخلص من الطبقات الزائدة

كيف كانت مشكلة التعقيد؟

في عام 2005، كان التسويق والمبيعات في قلب شركة ConAgra، ولكن وجد المدير التنفيذي للشركة جاري رودكين أن الهيكل لا يُقدم له الرقابة والشفافية التي يحتاج إليها في هذه المناطق الرئيسية. علاوة على ذلك، فقد عانت الشركة من نقص المسئولية في عمليات ومهام أخرى نتيجة للهيكل المُفوض على نحو مفرط.

كيف كان دور قوة البساطة في ذلك؟

قامت شركة ConAgra بإعادة ترتيب هيكلها التشغيلي من ثلاث قنوات إلى اثنتين، فيما كانت شركة ConAgra Food Service السابقة مُندمجة مع شركة ConAgra Food Ingredients لتكوين شركة ConAgra Foods Commercial.

كما قاموا بتعديل بعض وحدات الشركة ووحدات الخدمات المشتركة وجعلها مركزية لتقديم دعم أفضل للأعمال، بالإضافة إلى دفع المساءلة والتبسيط والتعاون.

ومن ثم، فقد تم توحيد كافة منظمات سلسلة التوريد تحت نائب رئيس تنفيذي للتصنيع وسلسلة التوريد، بحيث يتولى مسئوليات التصنيع والتخزين والخدمات اللوجستية والمشتريات وخدمة العملاء.

كيف كان تأثير ذلك؟

- إن تنظيم المديرين مباشرة بأولويات رئيسية أدى إلى تحسين التنفيذ والفعالية.
- تقليل عدد وحدات العمل منح المدير التنفيذي قدرة أكبر على مراقبة المبيعات والتسويق لتحقيق أقصى قدر من التأثير مع كل من العملاء والمستهلكين.
- إن تمركز أقسام الشركة مثل قسم الموارد البشرية وقسم الأبحاث والتطوير أدى إلى اتجاه وحدات العمل نحو التركيز على التنفيذ وتحسين الأداء.
- كما أن توحيد تنظيم سلسلة التوريد سمح لشركة ConAgra بتقليل التسليمات (حلقات السلسلة) ودفع الإنتاجية؛ وبالتالي تحسين الكفاءة خلال سلسلة التوريد بأكملها.

خمس خطوات لتبسيط عملية صنع القرار في المنظمات الكبرى

1- كن واضحًا بشأن ما تتخذ قرارًا حوله.

2- فكر في الدقة مقابل مبادلة الوقت.

3- اختر أفضل من يشترك في العمل.

4- كن واضحًا بشأن كيفية اتخاذك للقرار.

5- اتخذ القرار والتزم به!

1- كن واضحًا بشأن ما تتخذ قرارًا حوله: تُعد عملية صنع القرار عملية معقدة إذا لم تكن واضحًا بشأن ما تُقرر. وفي بعض الاجتماعات، دائمًا ما يكون من غير الواضح ما إذا كنت تقرر شيء ما أو أنك تتحدث عنه فقط. لذا، دائمًا ما ينبغي عليك التأكد من أن الجميع على وضوح بشأن القرار المحدد، وعلى سبيل المثال، أن يتخذوا قرارًا بشأن تعيين هذا الموظف، أو قرار بشأن الاتجاه نحو هذا الاستثمار، أو قرار بشأن طرح هذا المنتج الجديد.

وفي هذه النقطة، ينبغي عليك أيضًا التأكد من أنك تتخلص من أية قرارات لا تحتاج للمناقشة أو اتخاذها على الإطلاق. من الممكن أن تساعدك هذه الأسئلة في التخلص من القرارات التي ليس لديها فائدة:

- هل يلائم هذا القرار إستراتيجيتك؟
- هل لديك الموارد أو الإمكانات أو جميعها لتنفيذ أي قرار؟
- هل سيتم إضافة قيمة من خلال صنع القرار؟

2- فكر في الدقة مقابل مبادلة الوقت: ومن ثم، يتعين عليك التفكير فيما إذا كنت بحاجة لقرار سريع أو قرار دقيق للغاية. إن ذلك سوف يساعدك في تحديد الأشخاص الذين ينبغي مشاركتهم في صنع القرار، وكيفية صنع ذلك القرار، على سبيل المثال، العملية التي سوف تمر بها لصنع القرار. عادة ما تميل المنظمات الكبرى نحو أن تكون أفضل في اتخاذ قرارات دقيقة بدلاً من اتخاذ قرارات سريعة، وغالبًا ما يعني اتخاذ قرارات دقيقة للغاية إضافة المزيد من الأشخاص والمزيد من المعلومات والمزيد من الخطوات ونقاط الموافقة، مما يؤدي إلى طرح المزيد من التعقيد وتباطؤ الوتيرة. لذا، فبدلاً من أن تكون الشركة صحيحة تمامًا في وقت جيد، ينتهي الحال بالعديد من الشركات إلى أن تكون دقيقة للغاية، في وقت متأخر تمامًا!

يوضح الشكل 6.4 المفاضلة القائمة بين السرعة والدقة. فبالنسبة لكل قرار، ينبغي عليك تحديد مستوى الدقة المطلوبة عن عمد قبل الشروع في عملية صنع القرار. وهناك أوقات يكون فيها القرار الجيد السريع أفضل من الحل الأمثل بعد فوات الأوان. فمن المحتمل أن تُضيع الفرصة في السوق مثلما فعلت شركة نوكيا عندما أخفقت في صنع قرار للتحرك نحو سوق الهواتف الذكية في الوقت المناسب. إن معرفة مكانة قرارك على المصفوفة في الشكل 6.4 سوف يساعدك في اختيار كيفية اتخاذ القرار.

3- اختر أفضل من يشترك في العمل: هناك طريقة أخرى أكيدة لإضافة التعقيد وهي الحصول على العديد من الأشخاص المُشتركين في عملية صنع القرار، والحصول على الأشخاص الخاطئين المشتركين فيها أو أن تكون غير واضحًا بشأن الأدوار التي سوف يلعبها كل شخص.

المعلومات والدقة		
	عندما تكون المعلومات متاحة بالفعل أو أن لديك خبرة سابقة في اتخاذ قرارات مماثلة أو جميعها. سريعة ومحل اعتبار	عندما تكون دقة القرار أكثر أهمية من سرعته وتأخذ المعلومات وقتًا للجمع والمعالجة محل اعتبار ولكن بطينة
	عندما تكون بحاجة فقط لاتخاذ قرار سريعًا ولكن قد لا يكون لديك كافة الحقائق خطير ولكن سريع	عندما تكون المعلومات غير متاحة ويبدأ الأشخاص في المماطلة بطينة وخطيرة
	الوقت والافتقار إلى المخاطرة	

الشكل *6.4*: المعلومات والدقة مقابل الوقت والافتقار للمخاطرة

إن اختيار اتخاذ القرار على نحو فردي قد يكون الاختيار الصحيح في بعض المواقف، ولكنه قد يؤدي إلى رفض ذلك القرار في بعض الأقسام، أو أنك قد تغفل عن منظور رئيسي. ومن الممكن أن تتخذ القرار وحدك وتصل إلى أفضل قرار ممكن، ومن ثم قد يُعاد ذلك القرار أو أن يتم توبيخك على التصرف بمفردك في الوقت الذي كان من المحتمل أن الحصول على توافق الآراء والموافقة على القرار أمرًا مهمًا تمامًا مثلما هو القرار ذاته. وعلى النقيض، فإن صانع القرار الذي يخوله رؤساؤه بمسئولية صنع القرار ويُشرك عددًا كبيرًا من الأشخاص في العملية قد يقع في مشكلة مماثلة. لذلك، فإن اتخاذ القرار بشأن الأشخاص الذين سوف يشاركون في عملية صنع القرار يُعد بمثابة خطوة مهمة للغاية في عملية صنع القرار.

- العدد الصحيح من الأشخاص، لا أقل، ولا أكثر: ينبغي عليك تقليل عدد الأشخاص المشاركين في عملية صنع القرار، ولكن ليس على حساب جودة القرار. لا تقم بإشراك أي شخص في القرار إلا في حالة:
  - ما إذا كانت لديهم مهارات وخبرات فريدة من نوعها، بحيث إنهم سوف يكونون مهمين للغاية في عملية صنع قرار جيد؛
  - أن يكون لدى القرار تأثيرات كبيرة عليهم ضمن منظمتك؛ و
  - إذا كانت موافقتهم/ مشاركتهم في القرار سوف تكون ضرورية لنجاح تنفيذ القرار.
- لا تقم بإشراك العديد من الأشخاص من كل مهمة/ قسم. شجعهم على إرسال شخص واحد مُساهم مخول، واجعل الأمور واضحة بالنسبة لهم بأنها سوف تكون مسئوليتهم في التشاور مع أعضاء فريقهم قبل اتخاذ القرار وإصدار تقرير بذلك بعد اتخاذ القرار.
- قم بتوضيح مسئولية القرارات: بإمكانك تحسين وتيرة صنع القرارات بمنظمتك على الفور من خلال تخويل شخص واحد، شخص واحد فقط، بعملية اتخاذ القرار النهائي. ومن ثم، بإمكانهم استشارة الأشخاص الصحيحة لصنع قرار جيد بدلاً من تخويل المجموعة باتخاذ قرار. إن أفضل طريقة للقيام بذلك هي طريقة توزيع الأدوار والمسئوليات RACI (انظر أدناه) لكافة القرارات الأكثر شيوعًا وأهمية.
- أعد سلطة القرارات للمستوى الصحيح: في أوقات الشدة والحزم، يكون هناك اتجاه لسحب المسئولية على أمور مثل الإنفاق الخارجي أو حتى التحسينات الداخلية وصولاً إلى القيادة لإعطاء شعور بالتحكم. وبالفعل من الممكن أن يؤدي ذلك إلى تقليل

التكاليف، ولكن في حالة ما إذا تم ذلك على نحو ملائم، فإن هناك مخاطر من إضعاف الأشخاص في كافة أنحاء المنظمة. فهؤلاء الأشخاص هم الأقرب للعملاء والأسواق، وبالتالي يكون من الأفضل وضعهم لرصد الفرص المتاحة. إن قضاء بعض الوقت في تخويلهم بالمستوى الصحيح من سلطة القرارات وتدريب الأشخاص على القيام بصنع قرارات جيدة ووقتية سوف يعني أنك لن تحتاج إلى مراجعة السياسات ووضع الضوابط الصارمة للتكاليف في حالة تراجع السوق. وبالمثل، فإن منظمتك سوف تستجيب على نحو أكبر لعملائها في ظل تدعيم الأشخاص لتنفيذ الأمور.

4- كن واضحًا بشأن كيفية اتخاذك للقرار: خلال عملية صنع القرار، تسود حالة من الارتباك أيضًا عندما يكون من غير الواضح ماهية عملية صنع القرار. متى سوف نجتمع؟ كيف سنضع جميعنا أفكارنا؟ هل سيتم وضع ورقة نقاش وتدويرها علينا جميعًا ومن ثم مناقشتها قبل الاجتماع؟ هل سوف نلجأ إلى التصويت والإجماع؟ هل سنستخدم التصويت؟ تأكد من أن عملية صنع القرار واضحة تمامًا قبل أن تبدأ، وإذا كان ذلك ملائمًا، قم بتبني نموذج منطقي لصنع القرار.

- خطط لعملية صنع القرار: ضع خططًا محددة حول كيفية صنع القرار، ولكن تأكد من أنك تُقلل عدد الخطوات/ المراحل وتُزيل ازدواجية الخطوات أو الموافقات.
- حدد احتياجات المعلومات المهمة: سوف تُصبح عملية صنع القرار معقدة نتيجة للافتقار إلى المعلومات أو على النقيض من خلال قدر كبير من المعلومات غير ذات الصلة. لذا، ففي بداية عملية صنع القرار، تأكد من أنك تفهم كافة المعلومات التي سوف يحتاج إليها كل شخص/ مهمة من أجل اتخاذ القرار. قم بتقليص قدر المعلومات المستخدمة من خلال التركيز على "احتياجات المعلومات المهمة" فحسب، وإلغاء كافة المعلومات الأخرى. سوف تحتاج أنواع مختلفة من القرارات إلى أنواع مختلفة من المعلومات، لذلك يتعين عليك التفكير بحرص بشأن المستوى الصحيح للمعلومات ونوعها لاتخاذ القرار الذي تخطط له.

تتسلم 18% من العينة ستة تقارير إدارية أو أكثر شهريًا
(9% يتسلمون ما يزيد عن 16 تقرير)

- ضع نقاطًا واضحة "لتقييد القرار": تُعد النقاط الواضحة "لتقييد القرار" مهمة أيضًا. "فتقييد القرار" يُخبر الأشخاص بالوقت الذي سوف يتم اتخاذ القرار فيه وتعديله. وعليه، فإن ذلك يشجع الأشخاص على التأكد من أنهم شاركوا في ذلك القرار في الوقت المناسب، كما أنهم سوف يعلمون أنه لا يمكن إعادة النظر في القرار فيما بعد.
- قم بتوحيد أنواع القرارات الشائعة: إذا كان ذلك النوع من القرارات شائعًا للغاية (على سبيل المثال، قرار بالاستمرار أو التوقف عن طرح منتج جديد)، فحينها سوف يكون من المفيد توحيد احتياجات المعلومات وعملية صنع القرار. وعلى هذا النحو، فإن المديرين سريعًا ما سيتجهون لمعرفة العملية للحصول على الموافقة. وعلى سبيل المثال، فإن شركة ريكيت بينكيزر Reckitt Benckiser تستخدم منهجية بحثية خاصة لاتخاذ القرار، ويعلم الجميع أن أفكار المنتجات الجديدة ينبغي أن تجتاز هذا الاختبار قبل أن يتم الموافقة عليها. وإذا لم تجتز الأفكار ذلك الاختبار، فحينها لا يوجد مجال لطلب موافقة على طرح المنتج.
- استخدم النمط الصحيح للقرارات بالنسبة لموقف شركتك أو ثقافتها: هناك ثلاثة أنماط واسعة للقرارات:
  - مستبد: الصورة التقليدية من إصدار الأوامر وقرارات التحكم. يُشير القائد إلى الطريق وتقوم القوات بالتنفيذ. لا يُمكن طرح أية أسئلة.
  - تشاوري: قبل اتخاذ أي قرار، سوف تتحدث إلى الأشخاص وتجمع بعض البيانات. فشخص واحد فقط لا يزال هو من يتخذ القرارات ولكن يشترك آخرون في تقديم المعلومات.
  - تعاوني: يأتي ذلك حيثما يتم التوصل إلى قرار من قبل مجموعة بدلاً من فرد واحد فقط.

إن مطابقة نمط القرار بالموقف يُعد أمرًا مهمًا للغاية، كما سيكون له دورًا كبيرًا في تحديد نجاح عملية صنع القرار. وبالتالي، يجدر استغراق بعض الوقت لفهم المتغيرات مثل الوقت والدقة ومستوى الالتزام والخ، واختيار نمط ملائم لعملية صنع القرار. وعلى سبيل المثال، فإن اتخاذ قرار استبدادي بشأن إدارة أداء فريقك قد لا يُعد فكرة جيدة في حالة ما إذا كان الفريق متحدًا!

وبوجه عام، يكون النمط التشاوري أو التعاوني أكثر ملاءمة عندما:

- تكون بحاجة للمعلومات من الآخرين لحل مشكلة ما؛
- لا تكون المُشكلة مُعرفة بصورة جيدة؛
- تكون بحاجة لموافقة الأشخاص على مسار العمل؛
- يكون الوقت أقل أهمية من الدقة.

يكون النمط الاستبدادي أكثر فعالية عندما:

- يكون لديك مسئولية واضحة للقرار؛
- يقبل الفريق قرارك؛
- لا يوجد سوى القليل من الوقت المتاح.

5- اتخذ القرار والتزم به! إن اتخاذ قرارات جيدة يُعد أمرًا صعبًا، ولكن يستحق ذلك العناء. وعلى الرغم من ذلك، فإذا كانت منظمتك تُعيد النظر باستمرار في القرارات وتغيرها، فإن ذلك سوف يخلق حالة إضافية من التعقيد، في ظل تغير اتجاه المنظمة بأكملها. علاوة على ذلك، فإن المديرين لن يلتزموا تمامًا باتخاذ قرارات جيدة في حالة ما إذا كانوا يعلمون أن القرارات لن تظل، أو أنهم يعلمون أنه لن تقع عليهم أية مسئولية فيما بعد. تأكد من أن لديك تقييدات واضحة للقرارات، وأنه لا تتم إعادة النظر في أية قرارات سوى في ظروف استثنائية للغاية.

والأبسط من ذلك أيضًا: هو أن استخدام نطاق العمل الخاص بالتقليص/ الإيضاح/ التوحيد، سوف يمكنك من التعرف سريعًا على العديد من الطرق لتبسيط نموذجك التنظيمي.

التقليص

- عدد القرارات التي تبدأ في العمل عليها
- عدد الأشخاص المشتركين في عملية صنع القرار
- عدد الخطوات في عملية صنع القرار
- مستوى صنع القرارات

الإيضاح

- كيفية اتخاذ قرارات رئيسية ومتى يتم ذلك
- من سيشارك في اتخاذ قرارات رئيسية

توحيد

- قم بتوحيد عمليات صنع القرار وإجراءات الموافقة لأنواع القرارات المتكررة
- قم بإلغاء الازدواجية، وبالتالي، حيثما يكون ذلك ممكنًا، يكون لشخص واحد فقط الكلمة الأخيرة في أي قرار.

الطريقة الصحيحة: قم بتبسيط المصفوفة

في الوقت الحالي، تعمل العديد من الشركات الكبرى من خلال هياكل تنظيمية مصفوفة. فقد أصبحت تلك هياكل ضرورية لإدارة الشركات متعددة المهام ومتعددة المناطق.

وعلى الرغم من ذلك، فإن تنظيم المصفوفة يُعد هيكلاً معقدًا بطبيعته. في الواقع، من المحتمل أن يكون تنظيم المصفوفة النموذج الأكثر تعقيدًا للمنظمة التي بإمكانك إنشائها. وكما ناقشنا في الفصل الأول، فإن تعقيد النظام يزداد عندما يزداد عدد المكونات وتنوعها والروابط بين المكونات أو وتيرة التغير أو كليهما. ومن خلال مراعاة ذلك المفهوم، يكون من الواضح أن تنظيم المصفوفة يعمل على زيادة عدد المكونات المُشتركة في تصميم المنظمة وتنوعها وروابطها. لذلك، فإن المصفوفة بمفهومها ذاته تُعد نموذجًا من نماذج الدقة.

وفي حالة إضافة السلوك البشري لتعقيد الروابط، فإن التعقيد سوف يزداد أيضًا. إن البشر هم كائنات قبلية بصورة أساسية. فسريعًا ما تُذكرك أية رحلة قصيرة إلى أية مباراة لكرة القدم بذلك. فنحن نميل لأن نكون مخلصين تمامًا لقبيلتنا، كما أننا سوف ندافع عن قبيلتنا أو نهاجم قبائل أخرى أو كليهما. كما أننا أيضًا نميل إلى التسلسل الهرمي بصورة طبيعية، حيث إننا نتطلع إلى سلطة أعلى.

- ولاء مُقسم: على الفور ما تخلق منظمة مصفوفة ولاءً مقسمًا، بحيث تكون هناك مجموعتين أو أكثر يتم الإخلاص لهم، ومجموعتين أو أكثر للعمل معها.
- انعدام السيطرة على مصيرنا: تُحول منظمات المصفوفة التحكم من مجموعة واحدة إلى مجموعتين أو أكثر. لذلك، لم يعد لدينا المستوى ذاته من التحكم في القرارات أو الأفعال.
- الغموض: يُفضل الأشخاص أيضًا العمل في مواقف بحيث يكون هناك حالة من الوضوح والتأكد ويجدون ذلك أسهل بالنسبة لهم. ولكن تميل منظمات مصفوفة إلى خلق حالة من الغموض حول كيفية تنفيذ الأمور: ما هي المجموعة التي سوف تتولى المسئولية؟ ما هو التسلسل الهرمي الذي ينبغي العمل حسبه؟ يجد العديد من الأشخاص

أن هذه الحالة من الغموض مُحبطة، ويقلل ذلك من انخراط الأشخاص وفي بعض الأوقات يؤدي إلى ما هو أسوأ بالنسبة للأشخاص.

ولكن تصميم المصفوفة لديه العديد من الفوائد، وخاصة لأنه يربط بين دوافع استراتيجية من الأعمال أو أقسام المنتجات (بما في ذلك وفورات الحجم أو منصات المنتجات والعلامات التجارية أو أولويات تطوير منتجات جديدة عبر كافة الأسواق، وكثيرًا ما يكون ذلك من عملاء دوليين آخرين) مباشرة ودوافع السوق بالدولة (بما في ذلك تفضيلات العملاء المحليين والقواعد وفرص التوريد، الخ). لذلك، ينبغي أن يكون هناك سبب جيد للبقاء. إذا كنت تؤمن أن كل شيء ينبغي تنفيذه بأبسط قدر ممكن، ولكن ليس أبسط من ذلك، فحينها يكون السؤال الرئيسي هو: كيف يُمكن لك أن تُبسط منظمة المصفوفة قدر المستطاع؟

قم بتقليل عدد الروابط المصفوفة: من وجهة نظرنا، نجد أن التعقيد الناتج عن العديد من الروابط أو الروابط غير الواضحة، من المحتمل أن يكون هو النموذج الأكثر صعوبة للتعقيد للتعامل معه، وخاصة عندما تكون الروابط غير يسيرة بالنسبة لك لتراها أو تتحكم فيها. ويميل ذلك لأن يكون جزءًا كبيرًا من المشكلة في التصاميم المصفوفة المُدارة على نحو سيئ أو مُصممة على نحو سيئ أو كليهما. فمنظمتك تصبح مثل العقدة المتشابكة من سلسلة طائرات ورقية، بحيث تكون الروابط ونقاط الاجتماعات والقواعد غير واضحة تمامًا، ومُثيرة للارتباك وغير فعالة أيضًا. فنحن نرى العديد من المنظمات حيث يكون لكبار المديرين دوران أو ثلاثة أدوار مصفوفة، لذلك فإنه يُطلب منهم أن يكونوا جزءًا من عدد كبير للغاية من المصفوفات. ولكن تُشير الممارسات إلى أن أي مدير ينبغي أن يكون لديه خط واحد قوي من إرسال التقارير لرئيس القسم/ المهمة وعدد أقصى من تقرير المصفوفة يتم إرساله لمنطقة أخرى.

لا تدع المصفوفة تتجه نحو المزيد من العمق: وبالمثل، فإن المصفوفة لا ينبغي أن تتجه نحو المزيد من العمق في طبقات منظمتك. من وجهة نظرنا، لا ينبغي أن تعمل المصفوفة دون الطبقة الثالثة في منظمتك. فكبار المديرين بمنظمتك سوف تكون لديهم المهارات والخبرات للعمل بكفاءة في المصفوفة؛ بينما لن يكون لدى المديرين الأصغر القيادة والمهارات الفردية المطلوبة. كما أن بإمكان كبار المديرين أن يجدوا طريقهم نحو قمة المنظمة للحصول على التوضيح والقواعد بشأن نزاعات المصفوفة. يُعد ذلك أمرًا أكثر صعوبة إذا كنت في طبقة منخفضة

بالمنظمة، لذلك، فإن الغموض المتأصل للمصفوفة سوف يُسبب المزيد من التوتر والجمود في الطبقات السفلى من الشركة.

قلل عدد القرارات التي يتم اتخاذها في المصفوفة: تتناول النقطة التالية استخدام المصفوفة بقدر قليل، وذلك من خلال اتسامك بالوضوح بشأن القرارات المتعلقة بالمصفوفة وتلك الخاصة بالأقسام والتسلسل الهرمي. كما ينبغي اتخاذ بعض القرارات والأنشطة الرئيسية ضمن المصفوفة من أجل نجاح الشركة. ولكن ليس كافة القرارات أو الأنشطة الرئيسية بحاجة لأن تكون قرارات مصفوفة؛ فمعظمها من الممكن أن يظل متعلق بالأقسام أو المهام. والأمر الرئيسي هنا يتمثل في وضع قائمة لكافة القرارات الرئيسية التي بحاجة لمدخلات متعددة الأقسام والمهام من أجل خلق قيمة وتنفيذ إستراتيجيتك. فالاختبار الحاسم لا يزال بسيطًا مرة أخرى. هل سنقوم بخلق المزيد من القيمة (أو تقليل المخاطر) من خلال اتخاذ ذلك القرار بالمصفوفة، أو هل سيتم خلق المزيد من القيمة من خلال جعل ذلك قرارًا/ إجراءًا وظيفيًا؟ وهناك مبدأ أساسي آخر، وهو أنه في حالة ما إذا كان ما يزيد عن 20% من قراراتك اليومية يتطلب مواءمة المصفوفة، فمن المحتمل أن لديك صعوبات كبيرة في عملية صنع القرارات ودفع إستراتيجيتك للمضي قدمًا.

فمعظم الأشخاص ليسوا على يقين بالوقت المناسب لتوظيف المصفوفة أو عدم توظيفها، لذلك تأكد من أنك تصل بوضوح إلى ماهية القرارات التي من المتوقع أن يتم اتخاذها باستخدام المصفوفة وما هي تلك القرارات التي لا تُعد قرارات مصفوفة. وعندما تنشأ مواقف جديدة، وافق سريعًا على ما إذا كان ذلك الموقف الجديد يتطلب إدخال مصفوفة أم لا. إذا كانت لديك العديد من القرارات أو المواقف الناشئة التي من الممكن أن تكون نقاطًا مصفوفة، فحينها قم بوضع بعض المبادئ التوجيهية لمساعدة الأشخاص في اتخاذ قرار بشأن أنفسهم.

أدوار ومسئوليات واضحة للغاية: والآن، فإنك واضح بشأن ماهية القرارات المحددة التي من الممكن اتخاذها ضمن المصفوفة، ومن ثم، فإنك سوف تكون بحاجة لأن تكون واضحًا بشأن أدوار الأشخاص المشتركين في كل قرار/ قضية مصفوفة ومسئولياتهم.

وبالنسبة لكل قرار مصفوفة، ينبغي أن يكون هناك طريقة واضحة وبسيطة لتوزيع الأدوار والمسئوليات RACI (انظر أدناه). وحتى ضمن المصفوفة، لا يزال ينبغي أن يكون

هناك نقطة مسئولية واحدة. وينبغي أن تكون واضحة بشأن من هـو ذلـك الشـخص، وإذا لم يكن مُشاركًا بصورة مباشرة في قرارات المصفوفة، فحينها ينبغي عليك توضيح عملية التصعيد لعرض القضايا التي بحاجة لحلـول عـلى الشـخص المسـئول. بإمكـان الأشـخاص التعامـل مـع الصراعات، ولكن لن يتم ذلك إلا إذا كانوا على دراية بكيفية حلها.

وبقدر الإمكان، فإنه ينبغي عليك توحيد طريقـة عمـل قـرارات المصـفوفة عـلى العمـل خلال الشركة بأكملها وكافة أقسامها. وسـوف يعنـي ذلـك أنـه أثنـاء تحـرك الأشـخاص ضـمن المنظمة، فدائمًا ما ستكون طريقة عمـل المصـفوفة ثابتـة، الأمـر الـذي سـوف يسـمح بـدوره للأشخاص التعلم بسرعة حول كيفية العمل في المصفوفة. ومن الصـعب للغايـة فعـل أي شيء عندما تكون القواعد غير ثابتة أو متغيرة على نحو سريع للغاية.

تنظيم الأهداف والمقاييس: في حالة عدم تنظيم الأهـداف والمقـاييس والمكافئـات، فـإن ذلـك يُعد سببًا رئيسيًا للتعقيد في منظمة المصفوفة. إن تلك نقطة واضحة للغاية، كما نعلم، ولكـن كثيرًا ما يتم إغفالها. فإذا كان لدى المديرين ضمن المصفوفة أهدافًا مختلفة أو متناقضة (على سبيل المثال، عندما يكون هناك مدير ما مُهتم بالحجم، وشريكه في المصفوفة مهتم بالهوامش الربحية)، فحينها سوف يكون من الصعب اتخـاذ قـرارات مصـفوفة جيـدة. فالنتيجـة سـوف تتمثل في حدوث صراعات وتـوتر وجمـود. لـذا تأكـد مـن أن لـديك بطاقـات نتـائج مشـتركة وأهدافًا مشتركة خلال المصفوفة وأن تلـك الأهـداف والمقـاييس تـرتبط بوضـوح بإسـتراتيجيتك/ دوافع القيمة. وكما أوضحنا أعلاه، فإنه ينبغي عليـك أيضًـا تقليـل عـدد المقـاييس/ مـؤشرات الأداء الرئيسية التي تستخدمها، ودائمًا ما ينبغي عليك ضمان أن كـل مقيـاس يـرتبط مبـاشرة بإستراتيجيتك أو الدافع الرئيسي لخلق القيمة.

ودائمًا ما نوصي بأنه ينبغي بناء تلك الأهداف واختبارهـا بعنايـة لتجنـب العواقـب غـير المقصودة.

قم بتطـوير السـلوكيات الجيـدة للمصـفوفة ومكافآتهـا: إذا كنـت ترغـب في الاسـتثمار في بعـض التدريب الجيد، فحينها ينبغي عليك الاستثمار في الأشخاص حول كيفية العمل بفعالية في منظمة مصفوفة. غالبًا ما يفتقر المديرون إلى المهارات أو فهم كيفية العمل ضمن مصفوفة، مما يعني أنه حتـى عنـدما تُصـمم أبسـط المصـفوفات عـلى الإطـلاق، مـن الممكـن ألا تُجـدي نفعًـا ببسـاطة

نتيجة لسلوك الأشخاص.

قم بتحديد السلوكيات الضرورية لتشغيل جيد للمصفوفة وشجعهم وكافئهم بالمنظمة.

وإليك بعض الأمثلة على السلوكيات الجيدة بالمصفوفة:

- منظور شامل للشركة: قم بتشجيع الولاء للمنظمة بأكملها فوق الولاء لمجموعة واحدة أو فريق شخص ما. قم بتشجيع المديرين على النظر إلى كل قرار من كافة النواحي، ليس فقط من الناحية الوظيفية.
- الاستماع النشط: علم الأشخاص كيفية ممارسة الاستماع النشط، وبالتالي سوف يكون بإمكانهم فهم كافة وجهات النظر تمامًا قبل اتخاذ أية قرارات.
- تحقيق الأمور على نحو صحيح، ولكن من غير أن تكون على حق: قم بتشجيع الأشخاص على التركيز على ما هو صحيح بالنسبة للشركة، ولكن ليس كسب النقاش أو إثبات أن وظيفتهم هي الأفضل.
- تفكير جماعي أفضل: ساعد الأشخاص على فهم أن عقلين دائمًا ما يكونا أفضل من واحد فقط، وأنه في الشركات الحديثة يكون من المستحيل لشخص واحد فقط أن يُحقق أي تقدم من دون مدخلات ومساعدة وتنظيم مع الآخرين. ساعدهم أيضًا في فهم أنه حتى القرار الجيد الناتج عن وظيفة واحدة لن يتم تنفيذه جيدًا إلا من خلال انضمام الأشخاص الصحيحة والتزامهم بذلك القرار.
- التواصل المفتوح وفي الوقت المناسب: شجع الأشخاص على التواصل المفتوح من خلال المصفوفة وأن يتسموا بالشفافية خلال تواصلهم.



شركة الأغذية العالمية: تبسيط المصفوفة

كيف كانت مشكلة التعقيد؟

إن عملية صنع القرار في شركة الأغذية العالمية هذه كانت بطيئة ومُحجمة عن المخاطر. ويرجع ذلك لأن كل مدير من كبار المديرين كان بحاجة للتشاور والتنظيم مع العديد من الفرق والأشخاص قبل أن يتمكن من اتخاذ أية أفعال ذات صلة بالقرارات الثانوية اليومية. كما كان من غير الواضح أيضًا من المسئول عن إصدار القرار الأخير في حالة عدم الاتفاق.

كيف تُساعد قوة البساطة؟

قامت الإدارة بإعادة تعريف ما كان يُسمى بالأمور "اليومية" في عملية صنع القرار، لذا فقد تم تخويل المزيد من السلطة في الطبقات الأدنى من المنظمة. كما تم تبسيط طريقة توزيع الأدوار والمسئوليات RACI لكافة القرارات اليومية على نحو جذري بهدف تقليل عدد الأشخاص المُشتركين في أي قرار مُتخذ لأقصى عدد من ثلاث.

وعليه، فإن ذلك أدى إلى تقليل عدد روابط كل شخص ضمن المصفوفة، لذلك فإنه بالنسبة لمعظم القرارات اليومية، لن يكونوا بحاجة سوى للتنسيق مع شخص آخر فقط، بالإضافة إلى مديرهم المباشر.

لقد تم تدريب الفرق على كيفية صنع قرارات كبيرة على نحو سريع وبسيط.

وفي الوقت الحالي، تتم إدارة قرارات مصفوفة من خلال سلسلة من اللجان التنفيذية التي تجتمع وجهًا لوجه شهريًا لاتخاذ القرارات الرئيسية التي تتطلب المزيد من الاندماج والتنظيم مع جغرافيات أخرى أو مهام أخرى. وبالنسبة لكل لجنة، يكون هناك شخص واحد فقط لديه حقوق "الكلمة الأخيرة" لاتخاذ أي قرار كلما تعذر التوصل إلى توافق في الآراء.

كيف كان تأثير ذلك؟

- في الوقت الحالي، من الممكن اتخاذ كافة القرارات اليومية للمصفوفة من قبل شخصين أو ثلاثة على أقصى تقدير.

- تُعد عمليات صنع القرار وحقوقه بسيطة وواضحة للجميع.
- تحسين سرعة عملية صنع القرار وجودتها.
- في الوقت الحالي، أصبح لدى كبار المديرين المزيد من الوقت للتركيز على مبادرات استراتيجية ذات مدى أبعد.

الأشخاص الصحيحة: قم بتوضيح الأدوار وقلل من ازدواجيتها

من أجل أن يُصبح تصميمك التنظيمي فعالاً، فمن الضروري أن يعلم الأشخاص على وجه التحديد ماهية أدوارهم، وكيفية تنفيذ الأشياء ومن هم الأشخاص الذين من المقرر العمل معهم عن قرب. كما أنه ينبغي إلغاء ازدواجية النشاط/ المسئولية.

تبسيط الوصف الوظيفي وتوضيحه: إن تداخل الوصف الوظيفي أو توجيهه على النحو الخاطئ أو تعقيده على نحو مفرط، جميعًا بمثابة دوافع أخرى شائعة للتعقيد التنظيمي. فإذا كان الوصف الوظيفي غير واضح، فحينها لن يعلم الأشخاص كيفية التركيز على وقتهم؛ بالإضافة إلى أنهم سوف يتجهون دون قصد نحو العمل على وظائف الآخرين، الأمر الذي سوف يؤدي بدوره إلى إحداث حالة من الإحباط والارتباك. ودائمًا ما تُقدم لنا أوصاف وظيفية لمديرين متوسطين مع قائمة طويلة من المهام التي تبدو أكثر ملائمة لمدير تنفيذي وليس لخبير مهني أو مدير متوسط.

كيفية تبسيط الأوصاف الوظيفية

- ابدأ الوصف الوظيفي من خلال وصف (ببساطة!) مساهمة دورك في تنفيذ إستراتيجيتك وخلق قيمة على المدى البعيد للمنظمة، على سبيل المثال، ما هي أسباب وجود ذلك الدور على الإطلاق؟
- حدد الأنشطة أو العمليات أو المشروعات الرئيسية الخمس التي يُركز عليها الدور على وجه التحديد. لا ينبغي أن يكون هناك أكثر من خمسة بنود رئيسية في هذا القسم.

- حدد اثنين أو ثلاثة من مقاييس النتائج الرئيسية (انظر أعلاه) التـي يتحمـل ذلـك الـدور مسئوليتها.
- ضع قائمة بالمهارات والسلوكيات الرئيسية التي سوف تكون ضرورية للنجاح.
- تأكد من أن الروابط مع أشخاص/ مهام آخرين مُحددة ويتم التعبـير عنهـا. قـم بتوضـيح كيف ترغب في التنسيق الفعال بين هؤلاء الأشخاص/ المهام.
- تأكد من أنه لا توجد هناك أية ازدواجيـة في المسـئوليات بـين هـذا الـدور وأدوار أخـرى، سواء ضمن القسم/ الوظيفة أو بين أقسام أخرى أو مهام أخرى.
- حيثما ينبغي على الأشخاص العمل معًا نحو هدف مشترك، تأكد أنهـم يفهمـون الوصـف الوظيفي لبعضهم البعض وكيفية ملاءمة أدوارهم مع بعضها البعض.

ابحث عن الازدواجية وقم بإزالتها أو توضيحها: إن ازدواجية الأنشطة/ المسئوليات تُعـد بمثابة أمرًا شائعًا للغاية في الشركات الكبرى. فالحجم الهائل من العديد مـن المـنظمات يعنـي أنه من الصعب للغاية تجنب ذلك، حيث من غير المتاح بالنسبة للأشخاص معرفة ما يقوم به كل الأشخاص الآخرين وما يعملون عليه. وعلى الرغم من ذلك، فإن ازدواجية الأدوار/ الأنشـطة تُؤدي إلى إهدار التكاليف وتقلـل مـن تحفيـز العـاملين بمنظمتـك. وفي الواقـع، هنـاك القليـل للغاية من الأمور التي تُسبب المزيد من الإحباط في العمل مقارنة بالتفكير في أنك مسـئول عـن شيء ما، ومن ثم اكتشاف أن جزءًا آخر من المنظمـة يعمـل عـلى الأمـر ذاتـه أو يُطلـب منـه القيام بشيء ما مماثل. كما أن الازدواجية تعني أيضًا أنـك سـوف تطـور العديـد مـن الطـرق للقيام بالشيء نفسه، مما يُعد مرة أخرى أمر غير فعال ومُحـير، ويخلـق الصراعـات حيـث إن الأشخاص سوف يُجادلون حول أفضل طريقة. ينبغي عليك أن تهدف إلى ضمان أنـه لا يوجـد أية ازدواجية من خلال تصميم الأدوار على نحو ملائم. وحيثما تحدث الازدواجية أو التداخل، ينبغي تشجيع الأشخاص على توضيح ذلك بحيث يتمكن المديرين أو القادة من التنسيق معًا وإلغاء تلك المهام والمسئوليات المتداخلة.

تمسك بالطريقة الأصلية لتوزيع الأدوار والمسئوليات RACI: لقد أصبح في الوقت الحالي لكل شركة طرق لتوزيع الأدوار والمسـئوليات - أو شيء مـا مشـابه لهـا. فطـرق توزيـع الأدوار والمسئوليات تصف من هو مسئول وتتم مساءلته واستشارته واشتراكه في كل قـرار أو مشروع

أو نشاط رئيسي. فتلك الطرق تُعد ضرورية لضمان أن الأشخاص لـديهم وضـوح بشـأن كيفيـة صنع القرارات الرئيسية. وعلى الرغم من ذلك، فإن هناك ثلاث مشـكلات رئيسـية ذات صـلة بطرق توزيع الأدوار والمسئوليات التي ينبغي تصميمها:

- أنشطة/ قرارات رئيسية فقط: في العديد من الشركات، نجد أن وضـع طـرق لتوزيـع الأدوار والمسئوليات ومناقشتها والاتفاق عليها قد أصبح أمرًا يستنزف وقت المـديرين بأكملـه. لا ينبغي عليك إلا أن تضع جداول لطرق توزيع الأدوار والمسـئوليات للأنشـطة الرئيسـية أو الضرورية التي تشتمل على عمل الفريق/ القسم. كما أنه لا ينبغي أن يكـون أي قـرار أو إجراء وظيفي بسيط بحاجة إلى طرق لتوزيع الأدوار والمسئوليات: فمن الواضح مـن هـو المسئول ومن هو الشخص الذي تتم مساءلته (رئيس القسم/ رئيس الفريق).
- قلل عدد الأشخاص: إن المشـكلة التاليـة ذات الصـلة بطـرق توزيـع الأدوار والمسـئوليات تتمثل في أنه دائمًا ما يزال هناك عدد كبير من الأشخاص في كل فئة، على سبيل المثال أكثر من شخص واحد في قائمة الأشخاص الذين ينبغـي مسـاءلتهم والعديـد مـن الأشـخاص في قائمة المسئولين! نحن ندعو إلى نهـج يسـمى الـنهج الأصـلي لتوزيـع الأدوار والمسـئوليات RACI، بحيث يكون هناك عدد أقصى من شخصين تقع عليهم مسئولية تسـليم المشروع أو النشاط أو العملية، وشخص واحد فقط ينبغي مساءلته في النهاية.
- تواصل مع الأشخاص حول كيفية تنفيذ الأشياء: نادرًا ما يتم التواصل الجيد مع الأشـخاص حول مفهوم توزيع الأدوار والمسئوليات. لذلك، غالبًـا مـا يكـون الأشـخاص غـير واضـحين بشأن كيفية القيام بالأمور. ونتيجة لذلك، فإما أن يقوموا بفعل الأشياء على نحـو خـاطئ، أو أنهم يشعرون بالإحباط لأنهـم لا يعلمـون كيفيـة المضي قـدمًا بـالأمور. لـذلك، ينبغـي توضيح مفهوم توزيع الأدوار والمسئوليات بحيث يفهم الأشـخاص كيفيـة القيـام بالأشـياء وما هو دورهم في القرار أو العملية أو النشاط.

الأشخاص الصحيحة: توضيح القدرات وبنائها

مع بداية الفصل، قمنا بتوضيح أن تصميم المنظمة البسيط يدور حـول قيـام الأشـخاص الصحيحة بالأمور الصحيحة على النحو الصحيح.

ونعنـي "بالأشـخاص الصـحيحة" التأكـد مـن أن لـديك مـوظفين ذوي خـبرة ومهـارات

وسلوكيات تحتاج إليها لتحقيق الفوز. أما إذا لم يكن لدى موظفيك المعرفة والمهارات للقيام بأعمالهم على نحو فعال، فحينها سوف يضعون تركيزهم على الأشياء الخاطئة. أو أنهم سوف يفعلون الأمور الصحيحة، ولكن على نحو خاطئ. وعليه، فإن ذلك سوف يتسبب في إحداث التعقيد.

وكجزء من التصميم التنظيمي الخاص بك، فإنك بحاجة لما يلي

- تحديد الأنشطة المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية بكافة أنحاء المنظمة؛
- تعريف المهارات والخبرات والسلوكيات الرئيسية التي سوف يحتاج إليها الأشخاص، لذا سيكون بإمكانهم تنفيذ تلك الأنشطة ببراعة والمضي قدمًا بشركتك؛
- تحديد أية فجوات في المهارات الرئيسية - قم بإجراء دراسات استقصائية لتقييم المهارات من خلال التحقق من صحة ذلك من المديرين والخبراء حسب الاقتضاء، وذلك لمعرفة ما إذا كانت لديك أية فجوات في المهارات الرئيسية.

ومن المحتمل أن يؤدي ذلك إلى توصلك إلى ثلاث فئات من الأشخاص:

- النجوم - الأشخاص ذوي القدرات الأعلى الذين بإمكانهم قيادة الآخرين
- ذوي القدرات - الذين لديهم فجوات مهارية قليلة ضمن قدراتهم، ولكن بإمكانهم التطور
- الأشخاص الذين يفتقرون للمهارات - هؤلاء الذين ليس لديهم الإمكانات والمهارات المطلوبة لتلبية احتياجات الأدوار

ومن الواضح أنه سوف يكون هناك اختلافًا فيما يحدث لاحقًا بالنسبة لهذه المجموعات الثلاث. فمن الممكن استخدام هؤلاء النجوم في تسليم الأعمال سريعًا وتدريب الأشخاص ذوي القدرات الجيدة ليُصبحوا نجومًا أيضًا. وعليه، يتبقى الأشخاص الذين يفتقرون للمهارات، ولا يوجد خيار أمام الشركة أو الأفراد سوى تجاهل هؤلاء الأشخاص، حيث إن كلا الطرفين سوف يعاني. ففي المنظمات الكبرى، نجد أن إنذار هؤلاء الأشخاص ليس سيئًا مثلما يبدو عليه، حيث غالبًا ما يُمكن إعادة توزيع الأدوار على نحو أكثر ملائمة.

ومن ثم، في النهاية، قم بتحديد التدخلات الإنمائية الواقعية والفعالة من حيث التكلفة لإغلاق أية ثغرات وتنفيذها.

5- الأساس الصفري: مفهوم بسيط لخلق تصميم تنظيمي جديد

متى يحين الوقت للعودة مرة أخرى نحو التصاميم وخلق تصميم تنظيمي جديد من الصفر؟

> لقد كان هناك سائحان أمريكيان يسافران عبر أيرلندا لمحاولة إيجاد قرية صغيرة كان يعيش فيها بعض أقربائهم من بعد. فقد كانوا تائهين للغاية ولم تكن للخريطة أية فائدة، لذلك توقفا وسألا أحد الأشخاص عن الاتجاهات. واستمع لهم بإنصات أثناء شرحهم لمشكلتهم، ومن ثم فكر للحظة قبل أن يقول... "حسنًا، لم يكن عليَ البدء من هنا".

لم يكن ليبدأ قادة الأعمال تصميمهم التنظيمي الحالي إذا ما أُتيحت لهم الفرصة. وقد يكون من الواضح أن تبسيط تصميمك التنظيمي الحالي لن يكون كافيًا لتنفيذ إستراتيجيتك. ودائمًا ما سيرجع ذلك لأن إستراتيجيتك قد تغيرت تغيرًا جذريًا، أو لأن تصميمك الحالي قد ابتعد كثيرًا عن التصميم الأصلي، وفي الوقت الحالي أصبح مُحطمًا بحيث إنه قد حان الوقت للعودة مرة أخرى نحو وضع تصميم جديد.

وفي بعض الحالات، فإننا نوصي بالتوصل إلى حل تنظيمي ذي أساس صفري، أي تصميم منظمتك من الصفر. تخيل أنك تبدأ عملك اليوم من خلال محفظتك القائمة للمنتجات أو الخدمات وانتشارك الجغرافي القائم. كيف ستتمكن من تنظيم شركتك/ مهامك في حالة ما إذا كنت تبدأ من جديد، من الصفر؟ يتمثل السبب للقيام بذلك في أن البدء من خلال تصميمك الحالي سوف يؤدي إلى جولة أخرى من التبديل والتغيير الإضافي والمراجعة. فهذا المفهوم الإضافي للتصميم التنظيمي هو ما يؤدي بك إلى ذلك التصميم المعقد والباهظ للغاية في المقام الأول. وإذا تناولت المفهوم ذاته مثل المرة الأخيرة، فإن المخرجات سوف تكون متماثلة، كما أن النتيجة سوف تكون حصولك على منظمة أكثر تعقيدًا، وليس أقل تعقيدًا! وحتى إذا لم تكن قادرًا على تنفيذ خيار الأساس الصفري أو أنك لا ترغب في تنفيذه، فبإمكانك محاولة إنشاءه. ومن المحتمل أن يُقدم لك ذلك ولفريقك الإداري التوتر الخلاق أو التحفيز اللازم للحصول على أفكار جديدة حول كيفية تنظيمك، أو تشجيعك لاتخاذ خطوات أكثر جذرية.

إذا كنت تعتقد أن مفهوم الأساس الصفري أمر ضروري، فحينها سوف نوصيك بإتباع تلك الخطوات لخلق تصميم تنظيمي بسيط جديد.

الخطوة الأولى: تأكد من أن الجميع يفهمون إستراتيجيتك

دائمًا ما تتمثل الخطوة الأولى في التأكد من أن جميع الأشخاص المشتركين في مشروع تصميم المنظمة لديهم صورة واضحة للغاية حول إستراتيجيتك، حيث إن ذلك سوف يدفع تصميمك التنظيمي. إذا لم يفهموا استراتيجيك بالتفصيل، فإنهم سوف يصممون المنظمة الخاطئة. لذلك، خصص وقتًا لتنظيم فريق التصميم حول الاستراتيجية. وهناك سؤال جيد ينبغي طرحه في هذه النقطة: كيف سيحتاج تصميمنا التنظيمي للتغيير، بحيث يُمكننا تنفيذ إستراتيجيتنا؟

الخطوة الثانية: فهم كيف يستغل الأشخاص أوقاتهم في الوقت الحالي

الخطوة التالية تتمثل في فهم كيفية استغلال الأشخاص في الوقت الحالي لأوقاتهم. تذكر أن بحثنا قد أظهر أن هناك قدرًا كبيراً من وقت الإدارة يتم توجيهه نحو أنشطة وعمليات لا تُضيف للقيمة. سوف يكون ذلك صحيحًا في منظمتك. لذلك، فإنك بحاجة لفهم أية أنشطة ومشروعات وعمليات تشغل وقت الأشخاص في الوقت الحالي. ومن الممكن القيام بذلك من خلال استخدام يوميات العمل، أو جلسات ورش العمل أو ملاحظة العمل كما هو مذكور في فصل التشخيص. ويعود ذلك إلى الأسئلة الرئيسية التي طرحناها من قبل. هل نقوم في الوقت الحالي بتنفيذ الأمور الصحيحة؟ هل نفعل الأمور الصحيحة على النحو الصحيح؟

قد يبدو ذلك بمثابة إجراء بأثر رجعي عندما تُصمم منظمتك المستقبلية، ولكن قبل أن تبدأ في تغيير منظمتك، من المهم بالنسبة لك فهم كيفية عملها في الوقت الحالي وفهم كيفية قضاء الأشخاص لأوقاتهم.

الخطوة الثالثة: حدد ما ينبغي على الأشخاص القيام به خلال أوقاتهم

من أجل تنفيذ إستراتيجيتي، ما الأنشطة التي أرغب أن يقضي الأشخاص وقتهم في القيام بها؟ ما هي المهارات المتخصصة التي أكون بحاجة إليها لتلبية الاحتياجات الرئيسية لعملائي وتنفيذ إستراتيجيتي على نحو بارع؟ ما الطرق الجديدة للعمل والسلوكيات التي سوف نحتاج إليها؟

تلك هي الخطوة الأهم. سوف تحدد إستراتيجيتك ما يدفع القيمة في منظمتك وما سوف تحتاج إلى فعله من أجل تحقيق الربح في سوقك. تتمثل الخطوة التالية في تحديد أنشطة العمل وعملياته ومشروعاته التي ينبغي على منظمتك القيام بها من أجل تنفيذ إستراتيجيتك.

وعندما نقوم بذلك، فإننا نستخدم المُدخلات التفصيلية من تدريب مفاتيح النجاح البسيطة العشر (راجع الفصل 5)، حيث إن ذلك يصف كافة الأنشطة والمشروعات والاستراتيجيات والعمليات المهمة التي تحتاج منظمتك الجديدة إلى التركيز عليها.

أما عن مخرجات هذا التدريب "ما الذي ينبغي علينا فعله" من الممكن أن يتم تلخيصها في إجابات الأسئلة البسيطة التالية:

- ما كافة الأنشطة/ المشروعات/ العمليات الرئيسية التي ينبغي على المنظمة التركيز عليها لتنفيذ إستراتيجيتها؟
- ما هي المهارات والإمكانات المتخصصة التي نحتاج إليها لتنفيذ إستراتيجيتنا؟ هل نحن بحاجة لمهارات/ إمكانات جديدة أو أننا بحاجة لتغيير مهاراتنا وإمكاناتنا بأي شكل من الأشكال؟
- ما طرق العمل أو السلوكيات التي سوف يكون من الضروري بالنسبة لنا إبرازها؟ ومن أجل تنفيذ إستراتيجيتنا، هل نحن بحاجة لأية تغييرات رئيسية في طرق عملنا أو ثقافتنا أو سلوكنا؟

التنفيذ الفعلي مقابل ما ينبغي فعله: عندما تقارن ما يفعله الأشخاص بالفعل خلال أوقاتهم بتلك القائمة الجديدة من الأنشطة، فإنك سوف تلاحظ أنه في الوقت الحالي يتم توجيه الكثير من الوقت نحو أنشطة لا تُساهم بالقدر الكافي في تنفيذ إستراتيجيتك. كما أن التساؤل عن سبب تلك الحالة من الممكن أن يُحدد سريعًا أنه ليس لديك الهيكل الصحيح في الوقت الحالي أو الأشخاص الصحيحة داخل منظمتك لتنفيذ إستراتيجيتك.

وهناك تدريب آخر مفيد، وهو القيام بتدريب الوقف/ البدء/ الاستمرار على كافة الأنشطة الرئيسية التي يقضي موظفوك أوقاتهم للقيام بها في الوقت الحالي، ومن ثم اطرح ذلك السؤال:

- من أجل تحقيق إستراتيجيتك، ما الأنشطة/ السلوكيات التي نحن بحاجة للتوقف عن فعلها معًا؟
- من أجل تحقيق إستراتيجيتك، ما الأنشطة/ السلوكيات التي نحن بحاجة للبدء في فعلها جيدًا؟
- من أجل تحقيق إستراتيجيتك، ما الأنشطة/ السلوكيات التي نحن بحاجة للاستمرار في فعلها على نحو ممتاز؟

الخطوة الرابعة: قم بتجميع الأنشطة في مجموعات منطقية

ما الطريقة الأكثر منطقية لتجميع تلك المهارات والأنشطة معًا في مهام/ أقسام منفصلة؟ كيف ستساهم كل من تلك المهام/ الأقسام على نحو فريد في خلق القيمة لشركتك؟

بمجرد أن تفهم كافة الأنشطة والمشروعات الرئيسية، فإن العمل التالي سوف يتمثل في رؤية كيفية تجمعهم معًا بصورة طبيعية ومنطقية. فالفكرة تشتمل على وضع الأمور التي تنتمي لبعضها البعض في الجزء ذاته من المنظمة. وهناك اقتصادات واضحة من الدراية أو المقاييس أو كليهما في حالة ما إذا تم وضع الأنشطة التي تتطلب مهارات متماثلة معًا. كما أنه من الأيسر خلق الهيكل الإداري الصحيح في حالة ما إذا كان الأشخاص يديرون أنشطة يعلمونها جيدًا.

- مجموعات المهارات: ضع الأمور التي تتطلب مهارات متماثلة معًا، على سبيل المثال كافة الأنشطة ذات الصلة بخلق منتجات أو خدمات جديدة رائعة، وكافة الأمور ذات الصلة بصنع المنتجات وتسليمها للعملاء.
- مجموعات حسب المكان: ضع الأمور التي بحاجة لأن يتم وضعها معًا بصورة طبيعية في مكان واحد، على سبيل المثال، كافة الأنشطة ذات الصلة بالنجاح في مكان جغرافي استراتيجي.
- مجموعات النتائج: ضع الأمور ذات الصلة ببعضها البعض في مجموعات مشتركة للنتائج معًا، على سبيل المثال، إصدار التقارير حول الصحة المالية للشركة.

الأمر هنا يتمثل في أن العمل يكون أبسط عندما يتم وضع أمور متماثلة معًا في مكان

واحد، ولكن يكون أكثر تعقيدًا في حالة ما إذا طُلب من شخص ما أن يؤدي سلسلة من الأنشطة المختلفة وغير المترابطة، بحيث لا يكون لديه المهارات والخبرة للقيام بها. علاوة على ذلك، فإن خطر الازدواجية يُعد أكبر بكثير عندما تنتشر مهارات أو أنشطة متماثلة خلال الشركة.

ومن المهم أن تُغير الوضع الراهن هنا. فمن اليسير الاستنتاج أن المجموعات الرئيسية هي ذاتها في الوقت الحالي، على سبيل المثال المبيعات والتسويق والأبحاث والتطوير والتمويل والإنتاج والمناطق الرئيسية. وعلى الرغم من ذلك، فإن ذلك يُعد وقتًا رائعًا لتغيير ذلك. على سبيل المثال:

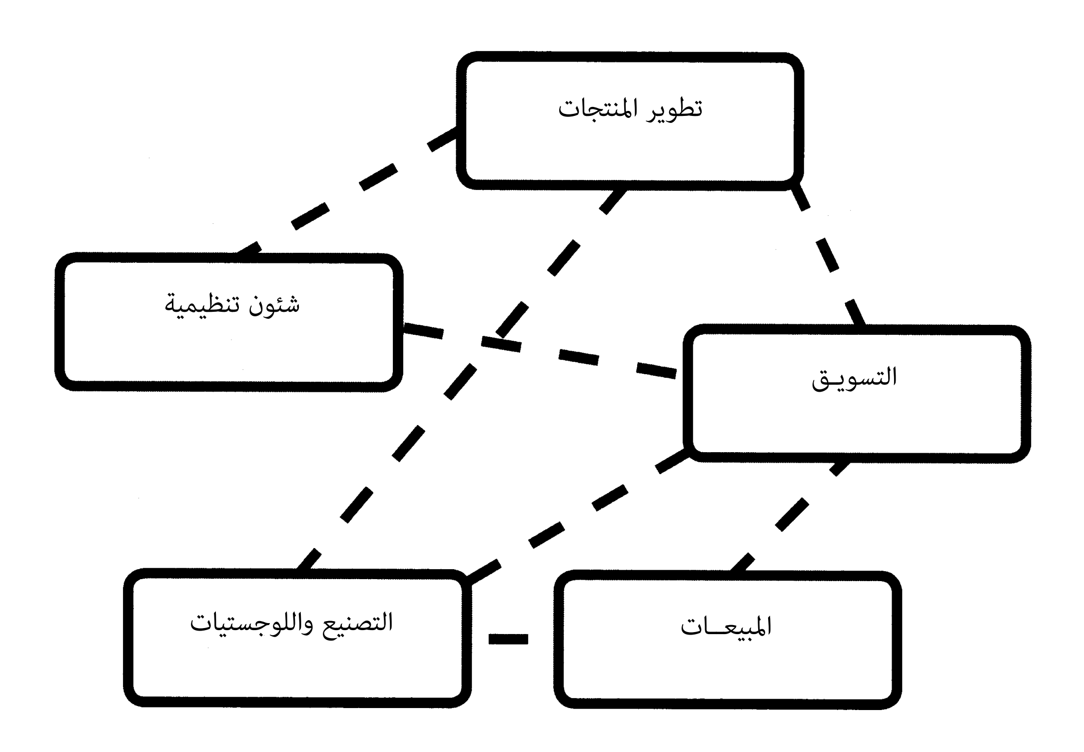
- إذا كان الابتكار أمرًا مهمًا لتحقيق إستراتيجيتك، فقد ترغب في خلق مجموعة ابتكارية مكونة من التسويق وأبحاث التسويق والأشخاص المتخصصين في مجال الأبحاث والتطوير، بحيث يُصدر جميعهم تقاريرهم لمدير واحد. وقد يكون ذلك أكثر فعالية من تعيين ثلاثة مديرين منفصلين لإدارة قسم الأبحاث والتطوير والتسويق والأشخاص المتخصصين في أبحاث التسويق في اتجاهات مختلفة.
- إذا كنت ترغب في تحسين تصنيفات رضا العملاء، فقد تُوجه خدمات العملاء من دون المبيعات ومن ثم يكون بإمكانهم إصدار تقارير مباشرة للمدير التنفيذي.
- إذا كانت التقنيات الحديثة هي الأساس للنمو المستقبلي، فقد ترغب في استخدام أحدث التقنيات المستقبلية.

الخطوة الخامسة: من سيحتاج إلى تعاون وكيف يتم ذلك؟

تتمثل الخطوة التالية في وضع خريطة رئيسية للتعاون بحيث ستكون ضرورية بالنسبة لك لتنفيذ إستراتيجيتك. كما أنك سوف تكون بحاجة للتعرف على أية مجموعات/ أقسام بحاجة للعمل معًا على نحو فعال وسلس من أجل تحقيق النجاح.

كما يكاد يكون من المؤكد أنك سوف تحتاج لأشخاص من مناطق مختلفة أو مهام أو جميعها للعمل عن قرب معًا خلال منظمتك من أجل تحقيق إستراتيجيتك. على سبيل المثال، سوف يحتاج التسويق إلى العمل عن قرب مع قسم الأبحاث والتطوير. إذا كنت تحاول تطوير منتجات جديدة لمنطقة واحدة محددة، فحينها سوف يكون قسم الأبحاث والتطوير بحاجة

للعمل عن قرب مع المديرين المحليين في تلك المنطقة. لـذلك، فـإن تحديـد الأشـخاص الـذين سوف تتعاون معهم وكيفية ذلك التعاون يُعد بمثابة مرحلة مهمة للغاية. إن الطريقة الأبسط لتحديد نموذج التعاون هي وضع خريطة لكافة الروابط الضرورية بين المجموعات، باستخدام خريطة متشابكة مثل تلك المُوضحة في الشكل رقم 7.4.



الشكل رقم *7.4*: خريطة متشابكة

في بعض الحالات، سوف يكون نموذج التعاون بحاجة إلى أن يكون نموذجًا دائمًا، بحيـث يتعين عليك خلق تصميم مصفوفة لتسهيل ذلـك التعـاون في كـل حالـة مـن الحـالات. وعـلى الرغم من ذلك، تأكد من أنك بحاجة حقًا لمصفوفة لنموذج التعاون الخاص بـك للعمـل بهـا. وفي بعض الحالات، لا يحتاج التعاون سوى إلى التواجد في فـترة مشروع رئـيسي. وبعـد انتهـاء المشروع، قد تقل الحاجة للتعاون.

الخطوة السادسة: والآن، قم بوضع التصميم التنظيمي الجديد الخاص بك

من خلال الحصول على مخرجات الخطوات السابقة، فإنك في الوقت الحالي سوف يكون لديك القدر الكافي من المعلومات والفهم لوضع خريطة تشمل أول طبقتين من منظمتك. ينبغي عليك البدء ببعض المبادئ الواضحة للتصميم، الناتجة عن دوافع القيمة الخاصة بك، وعلى سبيل المثال، في حالة ما إذا كان الابتكار مركزيًا، فحينها قم بتصميم جزء من الهيكل حول ذلك المبدأ، وقم بتجميع المتخصصين لإيجاد منتجات جديدة.

ضع أهدافًا للطبقات ونطاقات التحكم: لتحديد الشكل الإجمالي لمنظمتك، ينبغي عليك المحاولة ووضع هدف حول عدد الطبقات التي ترغب فيها وبعض الإرشادات التوجيهية بشأن الحد الأدنى والحد الأقصى لنطاقات التحكم. بإمكانك استخدام جدول الحسابات المُعد بالفعل في الشكل رقم 4.3.

ابدأ بالقمة: قم بكتابة "المجموعات" الرئيسية (أقسام/ مهام/ أنشطة) التي سوف تحتاج إليها عند قمة منظمتك من أجل تنفيذ استراتيجياتك ببراعة. فتلك المجموعات تُعد الطبقة الأولى من منظمتك. ومن الناحية المنطقية، فإن المجموعات الأكثر أهمية لتحقيق إستراتيجيتك ينبغي أن تُصدر تقاريرها للمدير التنفيذي. فالأمور الثانوية أو المهام الداعمة لا تحتاج إلى إرسال تقارير للمدير التنفيذي على نحو منتظم. فأية مجموعات ذات أهمية، ولكن ليست مركزية لتنفيذ إستراتيجيتك، ينبغي أن تظهر في الطبقة الثانية من المنظمة. تذكر أن نطاق التحكم الخاص بالمدير التنفيذي ينبغي أن يكون بين ستة أشخاص واثني عشر شخصًا.

وقد يكون هناك العديد من الخيارات، لذلك حاول معها جميعها واحصل عليها. ومن أجل اتخاذ قرار بين خيارين مختلفين، قم ببساطة بالإجابة على ذلك التساؤل: ما هو الخيار الذي سوف يُقدم لي الفرصة الأعلى لتنفيذ إستراتيجيتي وكيف سيتم ذلك؟

قم بتصميم نموذج المصفوفة أو التعاون: وفي هذه النقطة، فإنك بحاجة لتحديد أفضل نموذج مصفوفة/ تعاون للتأكد من أن الأشياء التي بحاجة للعمل معًا قادرة على فعل ذلك بصورة جيدة. سوف يكون ذلك واضحًا من التدريب أعلاه، ولكن الآن أنت بحاجة لاتخاذ القرار حول كيفية بنائك لتلك الروابط ضمن العملية اليومية لمنظمتك.

ومن ثم، اتجه نحو الطبقة الثانية: بمجرد أن تكون الطبقة في القمة واضحة، فإنك بحاجة لتحديد مجموعات الأدوار/ المهام التي سوف تحتاج إليها كل مجموعة في الطبقة العليا من أجل أن تخلق تلك المهمة قيمة وتُنفذ إستراتيجيتك.

لذلك، ينبغي عليك في الوقت الحالي أن تتجه نحو العملية ذاتها في الطبقة التالية، وتُحدد المجموعات الرئيسية التي سوف تُرسل تقارير لكل من الأقسام/ المهام الموجودة في الطبقة الأولى من منظمتك. وعلى نحو أساسي، نجد أن أول طبقتين تشمل مسئولية المدير التنفيذي وتقاريره المباشرة، لذلك ينبغي العمل معًا على تلك الطبقة الثانية من المنظمة.

حافظ على كون المنظمة اقتصادية: من أجل ضمان أن منظمتك اقتصادية قدر الإمكان، ينبغي عليك تحدي مديريك لتصميم منظمتهم بحيث تكون فعالة قدر الإمكان من حيث عدد الموظفين والتكلفة الإجمالية. دائمًا ما يرغب الأشخاص في المزيد من الموارد أكثر مما هم بحاجة إليه. وإذا قاموا بإدارة قسم/ مهمة مماثلة في الوقت الحالي، اسألهم عن كيفية تصميمهم لمهامهم/ قسمهم في حالة ما إذا لم يكن لديهم سوى نصف عدد الأشخاص المتاح لهم. ماذا لو لم يكن لديك سوى ربع ذلك العدد؟ إن الهدف هنا يتمثل في تصميم منظمة بعدد أقل من الأشخاص عما تعتقد أنك بحاجة إليه.

ضع قواعد/ مبادئ توجيهية واضحة للتصميم: إذا كنت تترك مهمة التصميم المفصل للمديرين الذين سوف يكونون مسئولين عن كل فريق، فحينها تأكد من أنك تضع مبادئ توجيهية واضحة للغاية لهم حول كيف تريد منهم ذلك التصميم. سوف يتضمن ذلك مبادئ توجيهية حول ماهية الأنشطة/ الاستراتيجيات الأكثر أهمية بالنسبة لهم لتقديمها على نحو جيد، وكيف ترغب منهم التعاون ومع من، وما هي القواعد المفروضة على نطاقات التحكم. مرة أخرى، ينبغي أن تكون تلك الأمور على صلة قريبة بمبادئ التصميم المذكورة أعلاه التي تؤكد عليها دوافع القيمة الخاصة بك.

ومن ثم، واصل اتجاهك نحو الطبقات السفلى: سوف تكون بحاجة للاتجاه نحو الطبقات السفلى، كل طبقة على حدة، والإجابة على الأسئلة الرئيسية ذاتها للمستوى التالي:

- هل تفهم إستراتيجيتنا؟
- ما هو ذلك الجزء من المنظمة الذي يعمل في الوقت الحالي خلال الوقت المخصص له؟

- ما الذي ينبغي عليه القيام به خلال الوقت المخصص له لخلق قيمة والمساهمة مباشرة في تحقيق استراتيجية الشركة؟
- كيف سيحتاج الأشخاص إلى التعاون ضمن هذا الجزء من المنظمة؟
- ما المهارات والإمكانات الرئيسية التي نحتاج إليها؟ كيف تتجمع تلك المهارات معًا من الناحية المنطقية؟
- ما الأدوار/ المهام الرئيسية التي سوف نحتاج إليها في الجزء الخاص بنا ضمن منظمتنا من أجل تحقيق إستراتيجيتنا؟
- ما المقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسية التي نحتاج إليها للمحافظة على التقدم؟

الخطوة السابعة: قم بتنفيذ تصميمك التنظيمي الجديد

- قم بتطوير خطة تواصل واضحة لشرح إستراتيجيتك، وأسباب تغير التصميم التنظيمي وكيف ترغب الأشخاص في العمل.
- حدد قيمك وطرق العمل والسلوكيات الخاصة بالتنفيذ الناجح لإستراتيجيتك.
- قم بكتابة أوصاف وظيفية واضحة لتحديد كيفية خلق الفرد/ الفريق للقيمة وكيفية مساهمته حيال الاستراتيجية المركزية (انظر أعلاه). تأكد من أن الأشخاص يفهمون أدوارهم وكيفية مساهمة الأجزاء الأخرى من المنظمة في نجاح العمل أيضًا.
- قم بتطوير طرق لتوزيع الأدوار والمسئوليات RACIs لأكثر القرارات أهمية التي سوف يتم اتخاذها (انظر أعلاه).
- حرك الأشخاص الصحيحة نحو المنظمة الجديدة. فأية عملية لتقييم الإمكانات وتخصيص الأدوار تتسم بالشفافية والنزاهة تُعد هي طريقة شائعة من الممكن استخدامها هنا. إنك تبحث عن أشخاص لديهم الإمكانات والقدرات الصحيحة للنجاح في المنظمة الجديدة، لذلك من المحتمل أنك سوف تجد نفسك أمام ثلاث مجموعات من الأشخاص ناتجة عن ذلك التقييم:
    - النجوم: فهؤلاء هم الأشخاص ذوو القدرات الأعلى الذين من الممكن استخدامهم لتدريب وقيادة المجموعة التالية.

- الأشخاص المتطورين: هؤلاء هم الأشخاص الذين لديهم الأمور الأساسية للنجاح في المنظمة الجديدة، ولكنهم بحاجة للنمو في الأدوار.
- الأشخاص الذين يفتقرون للمهارات: هؤلاء الأشخاص ليس لديهم القدرة المطلوبة لتحقيق النجاح بالمنظمة الجديدة. إنك سوف تكون بحاجة لإدارة نقلهم إلى أدوار أخرى أو طردهم خارج المنظمة بقدر كبير من الحساسية.

خمس نقاط رئيسية حول التعقيد التنظيمي

1- يدور التصميم التنظيمي حول مواءمة الهياكل والعمليات والأدوار والمسئوليات مع استراتيجية الأعمال.

2- إن المنظمات المُعقدة تُعد مُثيرة للحيرة بالنسبة لهؤلاء العاملين بها، كما أنها تُعد غير مرنة بالنسبة للأشخاص الذين يحاولون إدارتها ولا يُمكن التنبؤ بها بالنسبة للأشخاص الذين يحاولون تطويرها.

3- يوضح البحث الخاص بنا أن "مستويات الإدارة" و"تقييم مؤشرات الأداء الرئيسية وإرسال تقارير حولها" و"توضيح الأدوار والمسئوليات" تُعد مصادر ذات تأثير مرتفع من التعقيد التنظيمي.

4- يدور التصميم التنظيمي الجيد حول الحصول على الأشخاص الصحيحة وجعلهم يقومون بالأمور الصحيحة وعلى النحو الصحيح.

5- إن تبسيط المنظمات التجارية يتطلب: تركيزًا على الدوافع الرئيسية البسيطة للنجاح؛ وتحسين الطبقات ونطاقات التحكم؛ وتبسيط عمليات صنع القرار (تقليل، توضيح، قياس) وإدارة المصفوفة؛ وتوضيح الأدوار والمسئوليات؛ ومن المحتمل الأساس الصفري.

6- من المنظمة إلى الاستراتيجية

إذا كنت حققت ذلك حتى الآن، فإنك قد تناولت أطول فصل من فصول هذا الكتاب! هناك الكثير من الأمور هنا، بعضها سوف يكون ذو صلة أكبر عن البقية بالنسبة لك وللتحديات الإدارية التي تواجهها. نحن نعلم من خلال بحثنا ومن خلال التحدث إلى كبار

مديرين تنفيذيين يتناولون مثل هذه القضايا - أن تصميم المنظمة وتشغيلها تُعد أمورًا مهمة للغاية لتحقيق النجاح بصورة عامة. فالمديرون في شركات كبرى مثل فودافون ويونيلفر وإتش إس بي سي، يحاولون التكيف مع منظمات بالغة التعقيد، حيث يشمل نطاقها العديد من الدول والأسواق والثقافات والبيئات المؤسسية المختلفة. فالبعض منها لديه ما يزيد عن 300 ألف موظف (بينما شركة Walmart لديها ما يزيد عن 2 مليون موظف!) منقسمين في العديد من الأقسام والإدارات والطبقات الإدارية.

ومن الممكن أن يكون التعقيد سائدًا. فلعبة الشطرنج لا تنتهي أبدًا!

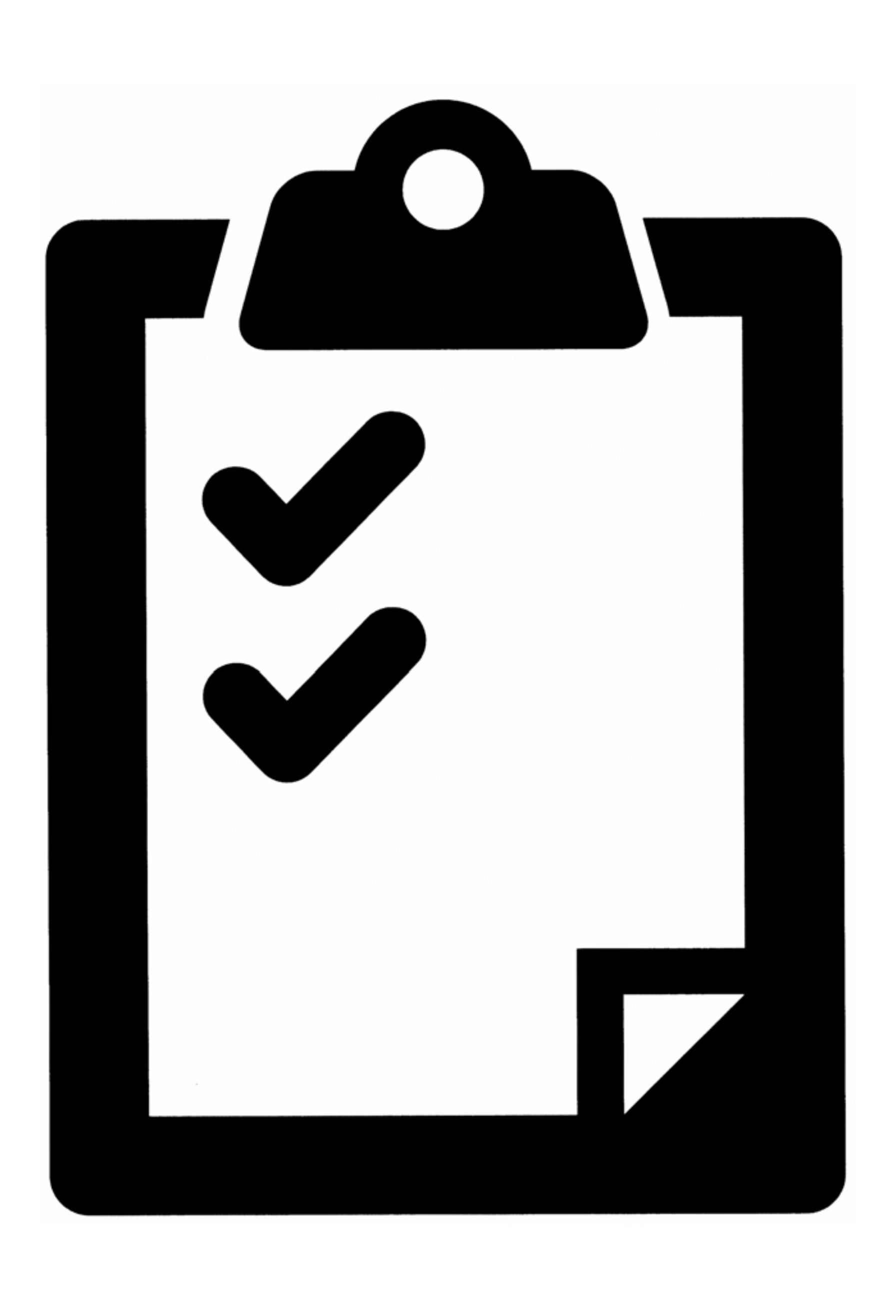
وكما قلنا في البداية - فإن الحصول على الهيكل الصحيح سوف يساعدك في الحصول على الاستراتيجية الصحيحة. فالهياكل الأبسط والاستراتيجيات الأبسط تعزز بعضها البعض للحصول على أداء أفضل.

والاستراتيجية هي ما سوف نتناوله في الفصل التالي.

للمزيد من المعلومات حول كيفية التعامل مع التعقيد التنظيمي، يُرجى زيارة الموقع التالي: http://www.simplicitypartnership.com

الفصل الخامس

كيف يمكنك تبسيط: الاستراتيجية



التغلب على التعقيدات: قصص حقيقية

هل يمكنك الآن القول ما هي؟ (اظهر لي الاستراتيجية الخاصة بك)

من التدريبات الشائعة للبدء في ورشة عمل استراتيجية مع المديرين الكبار طلب من المشاركين عمل تدريب "للتوضيح". والفكرة هي إظهار كيف يمكن لفكرة معقدة أن يتم شرحها بشكل أكثر تيسيراً من خلال استخدام الصور بدلاً من الكلمات.

ولينجح هذا التدريب، نحتاج إلى موضوع يعرفه الجميع جيداً. بما أننا نتعامل مع أعلى قادة، فإن الموضوع واضح وهو إنشاء صورة أو رسم بياني لشرح استراتيجية الشركة الخاص بك لموظفيك.

الأمور التي نكتشفها (في كل مرة نقوم فيها بهذا التدريب) هو ليس أن الأشخاص سيئون في استخدام الصور لسرد حكاية، فنحن نعلم بذلك ولهذا السبب نقوم بهذا التدريب. ولكن المفاجأة من أن هؤلاء المديرين التنفيذيين الكبار لا يفهمون كلياً الاستراتيجية الخاصة بشركتهم بالدرجة الكافية ليقوموا برسمها ببساطة.

هذا يبين واحدة أو اثنتين من كبرى المشكلتين الأساسيتين مع استراتيجيات الشركة: (1) إنها غير واضحة وذات هدف معين حتى لهؤلاء ممن في القمة؛ و(2) إنها من الصعب نقلها بشكل بسيط وواضح وسريع.

1- الاستراتيجية تسبب التعقيدات

واحدة من أكثر النتائج المثيرة للدهشة في بحثنا هي أن دافعات الاستراتيجية المعقدة هي من وجهة نظر المديرين ثاني أكبر مصدر لكل التعقيدات المضرة في الشركة (بعد المصادر الخارجية).

لا تعكس نتائج المسح تلك فحسب فحقيقة أن العالم هو مكان معقد وأنه من الصعب القيام بتوجيه شركة كبيرة لتخطي هذه التعقيدات. وكانت ردود المديرين تنم عن أكثر من ذلك: قالوا إن الاستراتيجية نفسها قد تكون مصدراً رئيسياً للتعقيدات. يعد هذا مثيراً

للسخرية، بالنظر إلى أن دور الاستراتيجية هو توفير توجيه واضح ومستمر عما تحتاج الشركة لفعله لكي تكسب. ومن المفترض أن يستمد الكثير من الأشخاص إلهامهم وتوجيهاتهم من الاستراتيجية التي قمت أنت بتطويرها، ولكن تشير دراستنا بأنه في الكثير من الشركات الكبيرة لا يفعل الأشخاص ذلك. فهم يشعرون بالارتباك حيال تلك الاستراتيجية (وجزء من المشكلة أنه غالباً ما تكون عدة مبادرات استراتيجية وليس استراتيجية واحدة واضحة).

على وجه التحديد، 50% من المديرين في مسحنا الخاص بالتعقيدات يحاولون الجمع بين خمس مبادرات استراتيجية أو أكثر في وقت واحد. فيما يحاول 12% تدبر 16 مبادرة استراتيجية أو أكثر!

علاوة على ذلك، يقول المديرون لنا: أن الطريقة التي يتم فيها تطوير الاستراتيجيات وتنفيذها وعمليات اتخاذ القرار و-ممارساتها نفسها هي مصدر رئيسي للتعقيدات المكلفة.

من الواضح أن عملية صنع قرار استراتيجي ليس بالأمر الهين. فهي تتضمن فهم التهديدات والفرص الخارجية المتعلقة بأداء الشركة أو حتى بقائها وتطوير الخطط للاستجابة لتلك التهديدات والفرص (انظر أدناه إلى "ما هي الاستراتيجية"). ومما لا شك فيه أن مجلس الإدارة ورئيس مجلس الإدارة وإدارة الشركة العليا يقع على عاتقهم مسئولية وضع الاستراتيجية، غير أن عملية صنع قرار استراتيجي تجري على جميع مستويات الشركة. يأخذ جميع من في شركة قرارات بشأن كيفية القيام بتخصيص أوقاتهم ومواردهم وأين، الأمر الذي يضيف إلى تعقيدات العمل.

ما هي الاستراتيجية؟

تهتم الاستراتيجية باتجاه المؤسسة ونطاقها على المدى الطويل.

هدفها هو تحقيق أفضلية للمؤسسة من خلال ترتيب الموارد والقدرات داخل بيئة تنافسية.

ولكي تصير ناجحة، عليها أن تلبي باستمرار حاجات السوق المتغيرة وتوقعات أصحاب المصالح.

الاستراتيجيات القابلة للتطبيق يجب أن تجيب على الأسئلة التالية:

- ما أهداف وقيم وتوقعات من يملكون السلطة في الشركة وما يتعلق بها (أصحاب المصالح)؟
- ما الاتجاه الذي تحاول الشركة الوصول إليه على المدى الطويل (الاتجاه)؟
- ما هي المنتجات والخدمات الذي ينبغي أن تقدمها الشركة وما الذي ينبغي أن تشتريه (الحدود)؟
- أين وكيف تضيف هذه المنتجات والخدمات القيمة؟
- ما الأسواق التي ينبغي على الشركة المنافسة فيها وما هي أنواع الأنشطة الموجودة في مثل هذه الأسواق (الأسواق، النطاق)؟
- كيف يمكن أن يكون أداء الشركة أفضل من منافسيها في هذه الأسواق (الأفضلية)؟
- ما الموارد (الأصول والتمويل) والقدرات (الخبرة والمعرفة والعلاقات) المطلوبة من أجل أن تكون قادرة على المنافسة؟
- ما هي العوامل الخارجية التي تؤثر على قدرة الشركات على المنافسة (البيئة)؟

لذا دعونا نقوم بتوضيح ما نعنيه وما الذي نريد أن نركز عليه هنا. هذا الفصل في الكتاب لن يقوم بإخبارك ما الذي ينبغي أن تكون عليه إستراتيجيتك. فهذه هي وظيفتك. ولكننا بالأحرى سنقوم بإخبارك كيف يمكن أن تكون الاستراتيجية مصدراً رئيسياً للتعقيدات التي يمكن أن تدمر أدائك. ثم سنقوم بوصف بعض الطرق التي يمكن أن تساعدك في تبسيط الاستراتيجية وتوضيحها في شركتك.



ما أسباب تعقيدات الاستراتيجية؟

يكشف بحثنا (انظر أدناه) أربع مشاكل رئيسية للاستراتيجية في الشركات الحديثة التي تتسبب في تعقيدات مفرطة:

1- الكثير من التغييرات في الاستراتيجية (تغيير الأهداف).

2- الكثير من الاستراتيجيات (خطط زائدة عن الحد).

3- استراتيجية غير واضحة (ارتباك في الأولويات).

4- عملية تخطيط استراتيجي معقدة للغاية.

جميع النقاط الأربعة مرتبطة ببعضها وعادة ما تعاني الشركات من أكثر من واحدة، وغالباً ما تعاني من الأربع نقاط جميعاً.

يمكن أن يكون هناك عوامل مساهمة، منها:

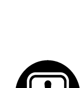
- عدم وضوح ما يقيمه العملاء في أسواقك المستهدفة.
- عدم وجود رؤية واضحة عما ترغب في تحقيقه.
- الكثير من الأهداف أو وجود الأهداف الخاطئة.
- عدم وجود التزام من قبل فريق القيادة.
- لم يتم فهم الاستراتيجية أو نقلها بشكل واضح لهؤلاء الذين ينبغي عليهم تنفيذها
- عدم وجود دمج واتساق بين الوظائف أو وحدات العمل أو الجغرافيات
- الأهداف والحوافز الشخصية غير مرتبطة بالاستراتيجية والأهداف

كما ترى، هذه الأمثلة وأكثر منها تربط بين مشاكل التعقيدات الأربع الرئيسية الخاصة بنا والأسئلة في "ما الاستراتيجية؟" في القسم أعلاه.

يمثل كل من المبادرات الاستراتيجية المتعددة والتغييرات المتكررة في الاستراتيجية عوامل التعقيدات الرئيسية في الشركات. يمكن أن ينتج هذا عن عدم وضوح المديرين عن ماهية الاستراتيجية وكيف يمكن ترتيب أولويات الكثير من المبادرات المختلفة. هذا يعني أنهم يبذلون جهداً كبيراً في عمل الأشياء الخاطئة ولا يقومون بالتسليم في الوقت المناسب ويجدون صعوبة في نقل الاستراتيجية إلى الآخرين. وبالمثل، إذا كان هناك الكثير من المشاريع الاستراتيجية، فإن جهود مديرينك ستتبدد بشكل ضعيف ولن يتم تسليم المشاريع الأكثر أهمية بالسرعة التي كان من الممكن الانتهاء فيها من تلك المشاريع إذا كان يتم التركيز بشكل أكبر على الأمور المهمة.



الاستفادة من قدرات الإدارة العليا
إن وقت القادة مشغول في التخطيط والتباحث بشأن الأولويات



عدم وجود هدف للموظفين
الإخفاق في وضع اتجاه واضح ومحاولات عمل مبادرات استراتيجية عديدة تعني أن الموظفين غير قادرين على وضع أولوية للعمل بشكل فعال.



تسليم سيئ
الكثير من الأولويات أو عدم وجود اتصال قوي يعني أن المدير قام بنشر الموارد بشكل ضعيف أو تخصيصها في المناطق الخاطئة.



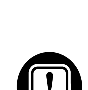
شلل التحليل
كل شيء يقاس ويدرج في تقارير حيث أن الأشخاص لا يعرفوا ما أهم مؤديات النجاح.



ضعف الروح المعنوية والمشاركة
إن الأشخاص والأقسام لديهم أغراض معارضة لا يمكن أن يحققوها معاً مما يتسبب في خيبة الأمل



عبيد للعمليات
في غياب الأولويات أو الاتجاهات الواضحة، سيلجأ الموظفون إلى الإجراءات القياسية مما يؤدي إلى إعاقة خطوات العمل والابتكار.



تغيير الوظيفة/ الوحدة
تعني الاستراتيجية غير الواضحة أو المعقدة للغاية أن أجزاء مختلفة من الشركات الكبيرة تؤمن بمجموعة مختلفة من المبادئ.

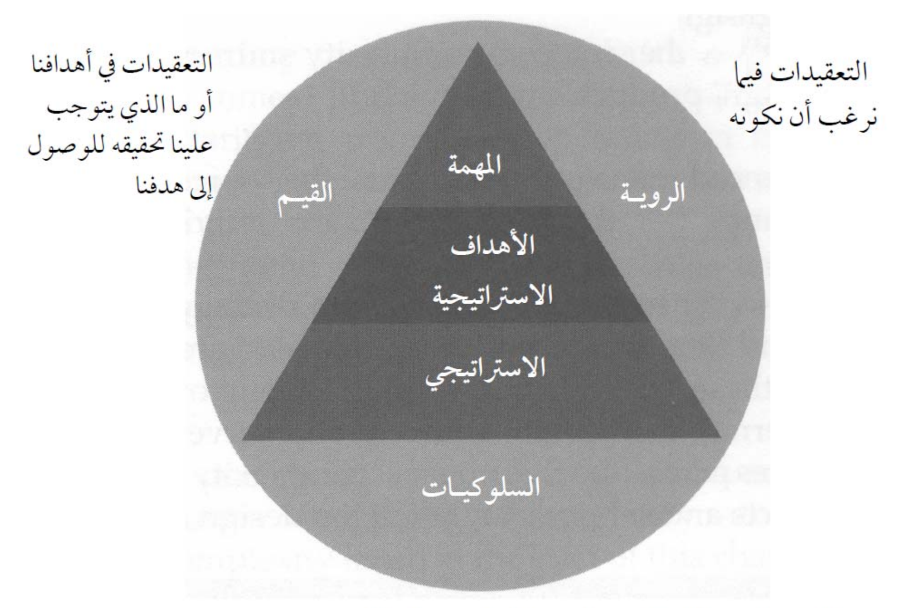


ارتباك العميل
يلتبس على العملاء والموردون الأمر ما تمثله وما يميزك عن منافسيك.



جمود التغيير
يكتسب الموظفون مناعة للتغييرات في الاستراتيجية حتى ولو كانت هذه التغييرات ذات أفضلية في قوى السوق.

شكل *1.5*: ما هي أعراض الاستراتيجية المعقدة للغاية؟



شكل *2.5*: أين يمكن أن تختبئ التعقيدات الاستراتيجية؟

إن جزءً من المشكلة هي عملية التخطيط الاستراتيجي نفسها. هذا ظهر في مسحنا (انظر أدناه) بكونها طويلة ومعقدة جداً في الكثير من الشركات. تستنزف هذه العملية غالباً الكثير من ساعات الإدارة العليا كل عام ولكن غالباً ما تفشل في توفير التركيز والوضوح الاستراتيجي الضروري.

يشير بحثنا أن جميع مشاكل التعقيدات الاستراتيجية شائعة في الأعمال الحديثة وبأن جميعها تؤثر تأثيراً كبيراً على النجاح. إن إيجاد استراتيجية حقيقية بسيطة ينبغي أن تكون هدفاً

رئيسياً لأي قائد يرغب في استئصال ومنع التعقيدات المضرة. عندما تقول للأشخاص عن إستراتيجيتك، فهل يفهمونها على الفور أو هل تحتاج إلى الكثير من التوضيح والتعليل؟ إذا كان الاختيار يقع على الأخير، فهي إما أن تكون استراتيجية غير جيدة أو لم يتم نقلها بشكل مُبسط.

2- ما الذي يظهره بحثنا؟

في مقدمتنا (الفصل الأول)، أعطينا نظرة عامة عن نتائج استطلاع المسح الخاص بنا لـ 600 مدير تنفيذي في 300 شركة أوروبية بها أكثر من 500 موظف. هنا سنلقي نظرة على بعض النتائج التي تتعلق بالاستراتيجية. جاء مصدر التعقيد المضر هذا في المرتبة الثانية، بعد المصادر "الخارجية"، ولكن متقدماً عن جميع مصادر التعقيدات الداخلية الأخرى (الأشخاص والعمليات وخدمات ومنتجات وتصميم المؤسسة).

ما الذي قاله لنا المديرون الخبراء عن مصادر التعقيدات التي لديها التأثير الأعلى على إنتاجيتهم الشخصية؟

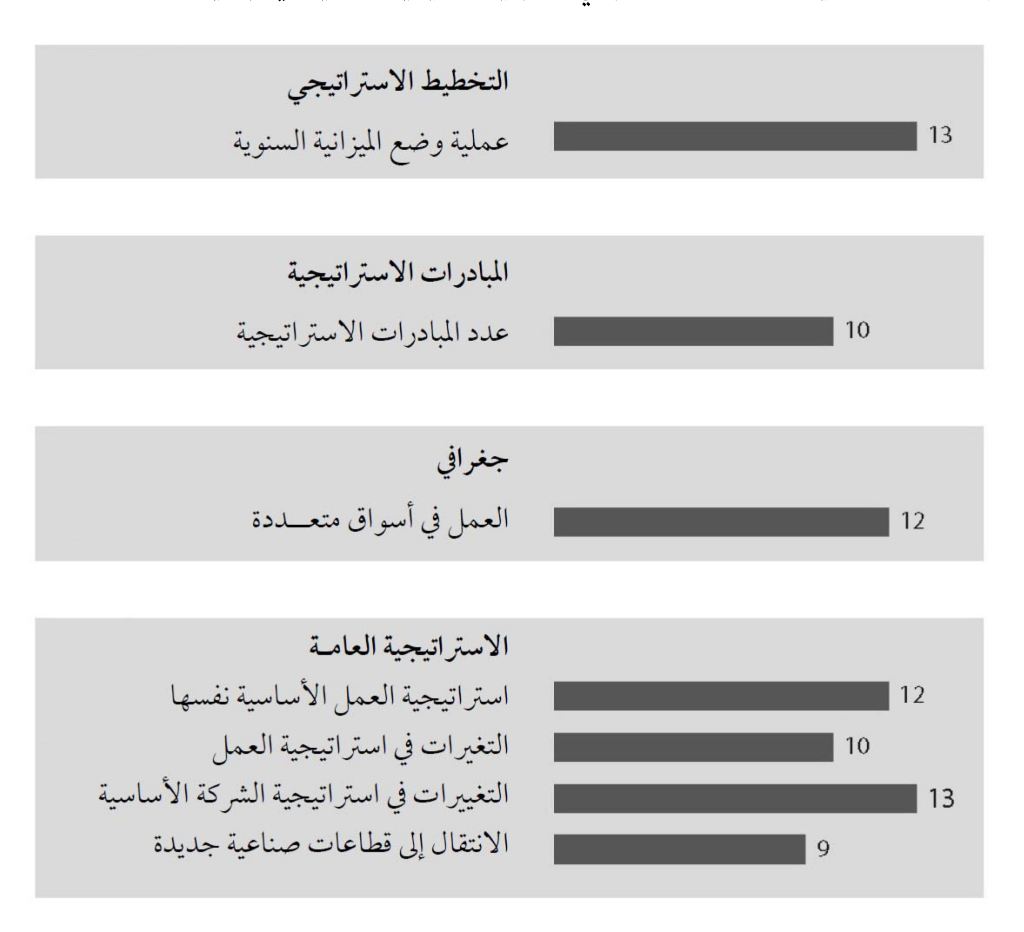
يظهر جدول 1.5 أن "التغييرات في استراتيجية الشركة الأساسية" و"استراتيجية العمل الرئيسية نفسها" و"عملية وضع الميزانية السنوية" هي المصادر الأعلى تصنيفاً. وفي الحقيقة، تقع تلك المصادر جميعها في المراكز العشرة الأولى لمسحنا بأكمله عندما نستثني مصادر التعقيدات "الخارجية". يتضمن المسح أكثر من 100 مصدراً للتعقيدات عبر أبعاد التعقيدات الداخلية الخمسة: الأشخاص والعمليات والمنتجات والخدمات واستراتيجية المؤسسة وتصميمها.

كما أن "عدد المبادرات الاستراتيجية"، التي تأتي في إطار إدارة استراتيجية داخلية وتحديد الأولويات، مدمرة وفقاً للمشاركين في المسح. وعلى صعيد آخر، يقع "العمل في أسواق متعددة" (استراتيجية دولية) و"إطلاق منتجات/ خدمات جديدة" (استراتيجية الابتكار) و"الانتقال إلى قطاعات صناعية جديدة" (استراتيجية سوقية والمنافسة) في الواجهة بين الشركة وبيئتها التنافسية. إن عملية صنع القرار عبر هذه المناطق المعقدة الثلاثة هي حول مواءمة المؤسسة استجابة للتهديدات والفرص الخارجية.

لذا، بإمكاننا أن نقوم بالربط بين الإجابات على المسح وهي ما قاله لنا المديرون الخبراء

عن مصادر التعقيدات الرئيسية عالية التأثير بالأسباب الرئيسية الأربعة للتعقيـدات الاسـتراتيجية المذكورة في بداية الفصـل: (1) الكثـير مـن التغيـيرات في الاسـتراتيجية (تغيـير الأهـداف)؛ (2) الكثير من الاستراتيجيات (خطط زائـدة عـن الحـد)؛ (3) اسـتراتيجية غـير واضـحة (ارتبـاك في الأولويات)؛ (4) وعملية تخطيط استراتيجي معقدة للغاية.

إن مصادر التعقيدات المكلفة تلك تبقي المديرين الجيدين مستيقظين بالليل.



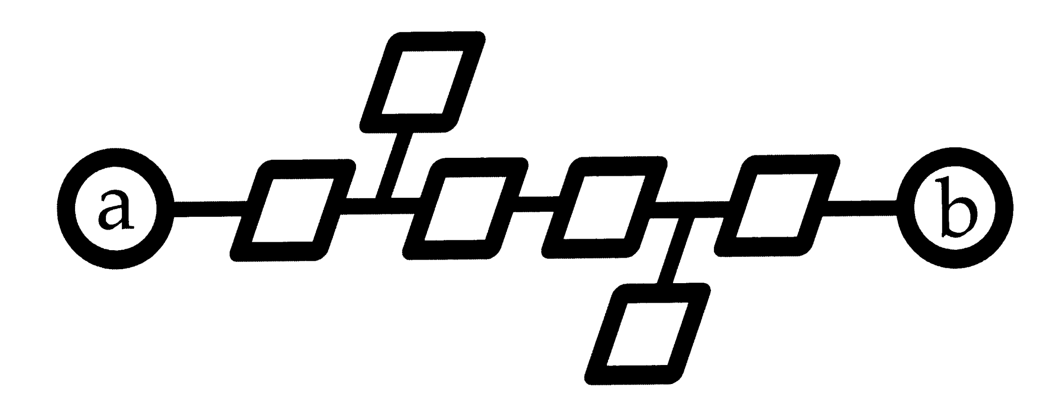
درجة تأثير التعقيدات: من منخفض إلى عالي

جدول *1.5*: تأثير مصادر التعقيدات المتعلقة بالاستراتيجية على الشركة

ملحوظة: هذا قياس نسبي يجمع بين مدى تردد مصدر التعقيدات هذا من المديرين في مسحنا وتصنيفهم لتأثير هذا المصدر على الأداء

والآن السؤال الرئيسي هو ما الذي يمكنك فعله حيال ذلك؟

75% من الشركات في المسح الخاص بنا لديهم أربع مراحل أو أكثر في عملية الموافقة على النفقات الرأسمالية. 11% من تلك الشركات لديهم أكثر من 10 مراحل و7% منهم لديك أكثر من 15 مرحلة!



آي بي إم: من سفينة غارقة إلى سفينة تشق البحار

ماذا كانت مشكلة التعقيدات؟

في عام 1993، سجلت آي بي إم خسارة قدرها 8 مليار دولار أمريكي: في ذلك الوقت، كان أكبر عجز تم تسجيله في تاريخ الشركات الأمريكية. تمددت الشركة على غير نظام في جميع أنحاء المناطق التجارية والصناعات على نحو لا يعد ولا يحصى، فكانت آي بي إم حرفيا تحاول القيام بالعديد من الأشياء المختلفة في الوقت نفسه.

كيف ساعدت قوة البساطة؟

أدت تلك المشاكل المالية إلى طرد أعضاء مجلس الإدارة رئيسهم التنفيذي، ففي النهاية السمكة تتعفن من رأسها. واستؤمن لويس جريستنر على مهمة رئاسة تلك الشركة المتعثرة لتعود إلى سابق عهدها.

قرر جريستنر التركيز على الفرص مرتفعة الهامش (أي شركات الخدمات العالمية لآي بي إم). هذا يعني التخلص بلا رحمة من أي شيء بهامش أقل مثل ذاكرة الوصول العشوائية الديناميكية DRAM وشبكة آي بي إم والطابعات ومحركات الأقراص الصلبة. علاوة على ذلك، كسر جريستنر السياسة طويلة الأجل الخاصة بعدم تسريح الموظفين حيث استغنى عن خدمات 85,000 موظفاً في ثلاثة أعوام وبالتالي خفض 7 مليار دولار أمريكي من النفقات.

تحت قيادة جريستنر، جمعت بين الشركات المتبقية للعمل معاً عن قرب مما سمح لموظفي آي بي إم بتنسيق أنشطتهم بشكل أكثر سهولة. وأتاح لهم هذا الأمر أيضاً وضع استراتيجية لدعم منتجاتهم وخدماتهم الأساسية. ونتيجة لذلك، صار المزيد من الموظفين قادرين على التركيز بالخارج.

إن حيازة آي بي آم على قسم الاستشارات ببرايس وتر هاووسكوبرز في 200 هو دليل على المحافظة على التركيز وتعزيز موقعها بوصفها أكبر مزود لخدمات تكنولوجيا المعلومات.

ماذا كان التأثير؟

ساعدت الاستراتيجية المبسطة والمركزة الجديدة على عودة آي بي آم إلى تحقيق الأرباح. إن جلب الخدمات المشتركة داخل الشركة قد أتيح للشركة تخفيض النفقات بحوالي 2% خلال خمسة الأعوام الماضية. كما يضمن أيضاً أن تسعة من أصل عشرة الآن يركزون على الأنشطة التي تضيف القيمة.

3- قم ببساطة بإضافة القيمة: قم بعمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة

كما قلنا في الفصل الأول، فإن دور العمل هو إضافة قيمة. فكل يوم عندما نذهب إلى العمل ينبغي أن نركز على الأنشطة التي تضيف حقاً القيمة لمؤسستنا.

ينبغي أن نسأل أنفسنا سؤالين رئيسيين:

- الأشياء الصحيحة: هل نقوم بعمل الأشياء الصحيحة؟ أي هل نقضي أوقاتنا وموارد الشركة على أنشطة تضيف القيمة؟
- بالطريقة الصحيحة: هل نقوم بعمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة؟ أي هل نقوم بطريقة فعالة باستخدام الطرق والعمليات والمؤسسات التي صممناها للانتهاء من تلك الأشياء الصحيحة؟

ينبغي إيقاف أي أمر لا يضيف قيمة أو يضيف قيمة بطريقة معقدة أو غير فعالة (إضافة المزيد من التكاليف عن القيمة).

هذا "اختبار حاسم" جيد للاستراتيجية. إذا كنت أنت أو الآخرين لا تعرفون ما "الأشياء الصحيحة" إذن فهذه علامة مؤكدة أن مؤسستك تعاني من الأربعة مشاكل التعقيدات الرئيسية المتعلقة بالاستراتيجية الموضحة أعلاه.

تعمل الاستراتيجية كدليل بسيط لتظهر للأشخاص ما ينبغي القيام به لمؤسستك

لإضافة قيمة. فإذا كانت إستراتيجيتك خاطئة أو غير واضحة أو منقولة على نحو سيئ، سيكون لديك فريق من الحمقى المشغولين يملئون أيامهم بنشاط وبحماس من خلال القيام بالأشياء الخاطئة بالطريقة الخاطئة.

تؤدي الاستراتيجية إلى التوصل إلى مجموعة منتجات التي تسوقها شركة واحدة واتخاذ قرارات تتعلق بتصميم العملية والمؤسسة

يمكن أن تتسبب تعقيدات الاستراتيجية بأثر تعاقبي مما يؤدي إلى خلق مشاكل تعقيدية في مكان آخر في الشركة. إذا كانت إستراتيجيتك معقدة للغاية فحتمياً ستكون مؤسستك معقدة للغاية وعمليتك أيضًا، ومن المحتمل أن يكون لك الكثير من الأسواق والعملاء والمنتجات والخدمات التي تهتم بها.

إذا أخذنا في اعتبارنا عملية التخطيط للاستراتيجية، فسيحدث الأثر التعاقبي في اتجاهين مؤثراً على ما نسميه عملية "مدخلات الاستراتيجية" وعملية "مخرجات الاستراتيجية". على جانب المدخلات، لدينا تخطيط الميزانية وآلية تقديم التقارير للشركة. وفي الشركات الكبيرة هذا يتضمن تدريباً كبيراً في توليد المعلومات والبيانات والنقل التي تصعد معظمها للإدارة العليا لإدارتها والتحكم فيها واتخاذ القرارات. وعلى جانب المخرجات، لدينا أهداف ومشاريع وتوقعات ومهمات ورؤى شهرية وربع سنوية وسنوية وعلى المدى الطويل. وكما يعني ضمنا، فإن هذه الآلية تفعل أكثر من مجرد توفير مدخلات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ولكن عند طرح الأسئلة على المديرين، فهم غالباً ما يكونون غير واثقين من الأسباب وراء الكثير من تلك الآليات.

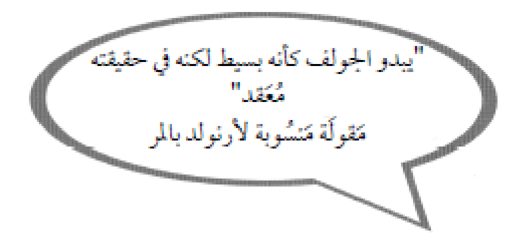
عندما نتسبب في وجود تضارب التعقيدات من البداية فإننا نضع الإستراتيجية في المُنتصَف، حيث أنه من الواضح لدينا أن الإستراتيجية المضطربة تُفسِد بالتالي كل شيء أيضًا. لذلك انتهي بنا الأمر أن نضع الأشخاص في المنتصف حيث أنه من المعروف أن الأشخاص هم الذين يضعون الاستراتيجيات التي تربك كل شيء آخر.

ولكن تبقي الحقيقة أنه إذا كانت الاستراتيجية الخاصة بك خاطئة، مُتغيرة باستمرار أو سَيئة الإبلاغ فإن الأشخاص سيقضون أوقاتهم في عَمل أشياء خاطئة بل وسيتسببوا في وجود تصميم خاطئ للمؤسسة أيضًا، بالإضافة إلي إنتاج أنواع خاطئة من المنتجات والعمليات



شكل رقم *3.5*: تضارب التعقيدات

الخاطئة، وتطوير المهارات الخاطئة وأيضًا سينتج عنه التصرف بشكل خاطئ. لذلك فإذا كانت هذه الجوانب مُعقدة جداً في شركتك فإن احتمال وجودها جميعاً يبدأ من استراتيجية مُعقدة، سيئة الإبلاغ أو مُتغيرة.



الإستراتيجية بمثابة قواعد بسيطة:

يُقابل المُديرون العديد من الفرص أسبوعياً، وتكمن الاستراتيجية في اختيار فرصة صحيحة أو أكثر من فرصة لاستثمار الوقت والمال (الخاص بهم أو الخاص بغيرهم أحياناً كثيرة). وينطبق هذا بدرجة كبيرة عندما يضع الرؤساء التنفيذيين عين الاعتبار عمليات التبادل التجاري بين المنافسين وفتح أسواق جديدة، وأيضًا الاستثمار في بحث وتطوير المشاريع المشتركة مع الشركاء الرئيسيين. وينطبق هذا أيضًا ولكن بصورة أقل علي الأعمال التجارية وذلك عند اختيار المديرين نظام من أنظمة تكنولوجيا المعلومات دون غيره أو عند تعيين موظفين جدد أو عند تخصيص ميزانيات للمشروعات أو عندما يقضون الوقت في دعم عميل من عملائهم دون الآخرين، لذلك ترتبط جميع الأعمال التجارية باستراتيجية عمليات التبادل التجاري.

لذلك نحاول أن نبرهن أنه لا ينبغي عليك الدخول في عالم مُعَقد من الاستراتيجيات المُفصلة ولكن كل ما تحتاجه هو أن تُطَور عددًا صغيرًا من القواعد البسيطة (انظر أدناه لمعرفة كيفية القيام بذلك). ويتناقض ذلك مع المدارس التقليدية للفكر في الاستراتيجية والتي تعتبر أن وضع السوق بالإضافة إلي/أو الاستفادة من الموارد هما أساس الاستراتيجية الجيدة. ونحن نعتقد أن هذه العوامل قد تكون أساساً مستقراُ للاستراتيجية في سوق مُستقر وعالم يمكن التنبؤ به، ولكننا نرى أن الاضطرابات والتعقيدات الموجودة بالخارج تتطلب قواعد بسيطة بالداخل.

وفيما يلي ثلاثة أمثلة علي ذلك....

يواجه صُناع التي شيرت مُعضِلة استراتيجية كبيرة تكمن في اختيار تصاميم التيشرتات التي يصنعونها، فإن اختيار التصميم الجيد الذي يريده الجميع يجعلك تحصل علي اقتصاديات كبيرة الحجم من حيث الإنتاج والتوزيع والتسويق وإذا لم تفعل ذلك فإنك ستخسر الكثير من المال. ويعتبر هذا شكلاً من أشكال المشكلة الاستراتيجية المشتركة الخاصة بالمعايير الموحدة مقابل التخصيص والإنتاج حسب طلب العميل، فإن إنتاج الكثير من الأشياء المختلفة يُكلف أكثر حيث أنه يضيف تكاليف التنسيق وتكاليف التعقيدات. ونجد أن شركة

سبريد شيرت[1] قد قطعت الطريق علي هـذه التعقيـدات باسـتخدام"التعهيـد الجماعـي[2]"- وهو نهج الابتكار المفتوح بدلاً من"استبطان[3]"المشكلة - وهي محاولة أخري لتخمين رغبـات العميل عن طريق فريق دراسـة السـوق مـن المنـزل - وتـنظم شركـة سـبريد شـيرت مسـابقة التصاميم ("لا فرايز"المسابقة الكبرى في أوروبا حالياً) والتي يطرح عن طريقها المصممون مـن جميع أنحاء العالم كل أسبوع أحـدث إبـداعاتهم ويقـوم جمهـور سـبريد شـيرت (مـن داخـل وخارج الشركة) بالتصويت للأفضل. ويحصل الفائزون علي العديد من الجوائز بالإضافة إلي أن تصاميمهم تُطبع وتُباع عالمياً. لذلك نجد أن الشركـة - ذات 300 موظـف فقـط والتـي تجنـي إيرادات قدرها 19 مليون دولار - هـي بشـكلٍ فعـال"وسـيط" التصـميم وعمليـات التسـويق وجهات التصنيع الخارجية والتوزيع والكثير غير ذلك.

علي نحو آخر، نجد أن شركة ثري أم وهـي شركـة عالميـة يعمـل بهـا أكـثر مـن 75.000 موظف وتُنتج أكثر من 55.000 مُنتَج، وهي بلا شك شركة كبيرة ومُعَقدة وعلى الرغم من بيئة الركود ارتفعت المبيعات بنسبة 11 في المائة وارتفع هامش الـربح بنسـبة 23 في المائـة. ولكـن كيف هذا؟ حسناً، جميعنا يعلم أنها مشهورة بابتكار المنتجات (ونعلم قصة ابتكار الملاحظات اللاصقة الصفراء). وتتمثل الاستراتيجية البسيطة لشركة ثري أم في أنها تُنشئ أقسامًا لإنتاج 30 في المائة من عائداتها بشكل مستمر من المنتجات الجديدة التي أدخلتها في السنوات الخمـس الماضية، وتسبب هذا في إنشاء مجموعة من العمليـات والسـلوكيات التـي تسـتهدف بشـكل واضح هذا الإجراء. وقد ساعدت هذه الابتكـارات التـي أنشـئت إجـراءات روتينيـة في إعـداد الشركة بشكل جيد للأسواق الناشئة حيث تتمتع بنجاح أكثر من منافسيها الأكثر ركوداً.

---

(1) www.spreadshirt.co.uk

(2) هو عملية جمع، أو استيراد، أو الاسـتعانة بـالجماهير بغيـة الحصـول عـلى المعلومـات، عـلى سـبيل المثال، قد يشترك الجماهير في تطوير تقنية جديدة، تصـميم مهمـة، أو توليـد بيانـات أو معلومـات جديدة، وغالبًا ما يكون ذلك عن طريق موقع إلكتروني

(3) هو قبول الفرد لمجموعة من الأمثولات التي أنشأها الناس أو الجماعات والتـي لهـا تـأثير كبـير عـلى الفرد. وتبدأ العملية بفهم هذه الامثولات، وبعد ذلك يدرك الفرد بأنها ذات قيمة، وفي نهاية المطاف يتقبلها الفرد وكأنها جزء من قناعاته وإيمانه

ونجد أن شركات التأمين التي تُركز علي تلبية احتياجات العملاء تشعر بالحيرة حول القيمة التي يريد أن يحصل عليها العملاء؛ هل هي الأسعار، الجودة، الأمانة، السُمعة أم الثقة؟ وقامت شركة معروفة من شركات التأمين علي الإنترنت باختراق هذا التعقيد من خلال التركيز علي السرعة باعتبارها ميزتها الأساسية في السوق. وأصبح هذا العامل ذات شأن عظيم عند العلامات التجارية البسيطة ("نحن سنحول تماماً مبلغ التأمين في يومين، كحد أقصي") بل ولكنه حتى أصبح أكثر فعالية لتوضيح الاستراتيجية الداخلية، وتبسيط عمليات التسليم وتركز جهود جميع الأشخاص داخل الشركة. وليس فقط العملاء هم من أصبحوا يعرفون ما هم علي وشك عليه ولكن أيضًا الموظفون أصبحوا يعرفون ذلك.

بعض الأمثلة علي القواعد البسيطة:

إن بعض القواعد الأبسط والأكثر فاعلية نجدها حولنا في كل مكان، علي الطرق العادية والطرق السريعة التي نستخدمها يومياً، فبدون وجود خط أسفل وسط الطريق ووجود فهم بسيط بين جميع السائقين للحفاظ علي السير علي جانب واحد من هذا الخط ستعُم الفوضى في الطريق. بالإضافة إلي علامات التوقف وعلامات وجود الطرق الملتوية (أحدي العلامات الأكثر فاعلية والأكثر بساطة والتي أُبتِكرت علي الإطلاق) وممرات عبور المشاة وغيرهما؛ فهم عدد قليل نسبياً من القواعد البسيطة لكنهم يُنظمون تعقيدات يحتمل أن تكون مكلفة.

بعض الأمثلة الخاصة بالأعمال التجارية:

قواعد الحد الفاصل: فيما يتعلق بمنتجاتنا وخدماتنا وأسواقنا وعملائنا هل نحن داخل المُنافسة؟ وفي أي أسواق لا نكون داخل المُنافسة؟ وتُوَضح هذه القواعد أي نوع مِنَ الفرص لابد وأن يُركز عليها المديرون وأي منها يكون خارج نطاق الأعمال التجارية الخاصة بالشركة. وهي تُساعد أيضًا في الإجابة علي الأسئلة الخاصة بفكرة"الصناعة في مقابل الشراء"؛ ما هي المنتجات التي يجب علي الشركة إنتاجها، وما هي المنتجات التي يجب أن تتركها للسوق (أي الشركات الأخرى)؟

قواعد الأولويات: كيف نستطيع أن نحكم أي من الفرص أكثر أهمية من غيرها فيما يتعلق باستثمار وقتنا، ومواردنا التي هي قيد الاستكشاف والتطوير أو استكمال مبادرات مُعينة؟

وتساعدنا هذه القواعد في ترتيب الفرص المتاحة لدينا ووضع الحدود الخاصة بنا وقياس أهدافنا (مثل عائد الاستثمار (أر أو أي) أو صافي القيمة الحالية (إن بي في) لتقييم الاستثمار) وذلك للتمييز بين الفرص الجيدة والغير جيدة.

قواعد التوقف: كيف يمكننا أن نعرف متى نتوقف عن إنتاج الأشياء التي تكون تكلفتها أعلي من المكاسب التي تعود علينا أو علي عملائنا أو علي أصحاب المصلحة؟ وهذه القواعد غالباً ما تستخدم مرة أخرى مقاييس الأداء (مثل الحد الأدنى للربحية)، وهي تُساعدنا علي إنهاء عمليات معينة ووقف نشاطات قد تُكلفنا أكثر مما تستحق.

وهذه النوعية من الأسئلة هي أساس العديد من الأُطر التحليلية التي يستخدمها الاستشاريون في مجال الإدارة والأعمال، ابتداءً من مصفوفة معدل النمو ("بوسطن بوكس") إلي حساب صافي القيمة الحالية (إن بي في). ونحن نري أن التفكير الخاص بتبسيط القواعد هو علي قدم المساواة، إن لم يكن أكثر من مفيد.

وأيضًا عادة ما تميل القواعد إلي أن تكون نتاج الحس السليم والخبرة وليس التفكير الذكي، ولكنها يمكن أيضًا أن تكون مصدراً للتعقيدات المدمرة في حد ذاتها؛ فهي إذا كانت واسعة النطاق أو غامضة فلا يمكنها أن توضح استراتيجية العمل، وإذا أصبحت قديمة فإنها ستعطي توجيهات خاطئة بالإضافة إلي / أو أنها يمكن أن تستند علي إجراءات خاطئة. وإذا كانت عديدة فإنها سوف تطغى علي المديرين وتحد من مبادراتهم للتحكم والبيروقراطية، حتى أن بعض الباحثين يشيرون إلى أن وجود أكثر من عشرة قواعد يصبح مصدراً للمشاكل.



الفنادق الإنتركونتيننتال تُعيد التركيز علي نقاط القوة الأساسية

ما هي مشكلة التعقيدات التي كانت موجودة؟

اتخذت الفنادق الإنتركونتيننتال خياراً استراتيجياً للتركيز على إدارة الفنادق كجهة مُقَدِمة للخدمات بدلا من امتلاك العقارات الخاصة بالفنادق وإدارتها كما اعتادت أن تفعل من قبل. لكن استراتيجية التشغيل كانت تجعلها وكأنها مازالت من مُلاك الفندق، مما أدي إلي زيادة تعقيد تقديم الخدمات وعمليات التوريد واتخاذ القرارات.

كيف ساعدت قوة البساطة في حل ذلك؟

نجد أنهم قاموا بإدراج كافة العمليات والأنشطة الأساسية الخاصة بكل وظيفة في جميع أنحاء الفندق في قائمة حتى يتمكنوا من رؤية كل شيئ من المفترض أن تقوم به كل وظيفة. ومن ثم صُنِفَت العمليات وفقاً لطبيعة النشاط (المعاملات، الأنظمة المبنية علي المعرفة، الخ)، وكيفية احتياجهم لتأدية النشاط بطريقة جيدة ومدي أهمية النشاط في تقديم الخدمة التي تهدف إليها استراتيجية الفنادق الإنتركونتيننتال لتصبح أفضل الفنادق المُقَدِمة للخدمات. حيث أننا نجد أن العديد من العمليات التي تقوم بها الشركة تحولت لتصبح أنشطة مُتوارثة ترجع للوقت الذي كانت فيه الشركة هي المالكة والمسئولة عن إدارة الفنادق ولكنها لا تمت بصلة لإستراتيجيتها الجديدة.

وذلك سمح للشركة التخلص من حصر بعض الأنشطة أو إسناد العديد من الأنشطة الغير أساسية لشركات خارجية، وترك موظفيها يركزون أكثر علي الأنشطة والعمليات الأكثر قيمة. لذلك تم إعادة تشكيل الاستراتيجية التشغيلية وتبسيطها لتشمل الأنشطة الأساسية المُتبقية.

ماذا كان تأثير ذلك؟

- زيادة تركيز الموظفين علي الأنشطة ذات القيمة الأعلى في الشركة.
- توفير التكاليف عن طريق التخلص من الأنشطة الغير أساسية أو تقديمهما بشكلٍ مختلف.

4- كيفية الحد من تعقيدات الاستراتيجية:

كيف يمكننا أن نجعل الاستراتيجية أكثر بساطة في الشركات الكبيرة؟

بفضل مُعلمي ومُستشاري الأعمال أصبح المفهوم البسيط للاستراتيجية عملية مُعقدة، والتي كان نتاجها غالباً ما يكون صعب الفهم بالنسبة للأشخاص ذات الوظائف الأقل في الشركة وأصبح من الصعب عليهم العمل بها. لذلك فإن الطريقة الوحيدة لمحاربة ذلك هي التفكير في وتطوير استراتيجية بطرق بديهية وأكثر إنسانية ووضوحاً، حيث أن الاستراتيجية ببساطة تعني توجيه الأشخاص لإنجاز المهام التي تحتاج أن يقوموا بها دون الحاجة إلي شرح بالغ التفصيل لما تريد أن يقوم به كل فرد منهم.

وفيما يلي بعض الطرق البسيطة لجعل عملية إنشاء الاستراتيجية أكثر بساطة:

تبسيط الاستراتيجية السنوية وعملية التخطيط ووضع الميزانية الخاصة بك

أشارت جلوبال سيمبليسيتي إندكس[1] إلي أن عملية تطوير / مراجعة الاستراتيجية ووضع الخطط السنوية (يحدثون معاً في أغلب الأحيان) هي في حد ذاتها عملية معقدة جداً، وتستغرق وقتاً طويلاً. أفاد بعض المشاركين في دراستنا بأنهم يقضون 16 أسبوعًا من العام (نعم حوالي ثلث عامهم !) في إعداد استراتيجية وخطط العام المقبل. وهذا يعكس بالتأكيد الملاحظات الخاصة بنا والتي تشير إلي أن عملية وضع الاستراتيجيات والخطط قد أصبحت من الصناعات الداخلية التي يتم التركيز عليها. فهل هذا حقاً ما نريد مديرينا وقادتنا أن يقضوا أوقاتهم في التركيز عليه؟

في الحقيقة وكما هو موضح في الفصل الأول نجد أن هناك دليلاً قويا على أن المديرين في الشركات ذات الأداء الأضعف تنفق الكثير من الوقت في مُحاربة التعقيدات الداخلية والقليل جدا من الوقت في التركيز على التهديدات الاستراتيجية الحقيقية والفرص المتواجدة في بيئتها التنافسية الخارجية. فنجد أن عمليات التخطيط المُفصلة ودورات الميزانية الطويلة والكميات الكبيرة من رسائل البريد الإلكتروني الغير مهمة كل ذلك يصرف انتباههم عن العمليات

(1) هي دراسة لحساب تكلفة التعقيدات في كبرى شركات العالم.

الحقيقية التي تتطلبها الاستراتيجية مثل التغيرات التي تحدث في إحتياجات العملاء والإمكانيات التكنولوجية والمُنافسين الجُدد.

> إن تخطيط الميزانية يستغرق حوالي أربعة أسابيع أو أكثر من العام لدي 61% من الشركات التي شملها الاستطلاع الخاص بنا، وأكثر من 10 أسابيع لدي 15% من الشركات، والمدة الأكثر إبهاراً كانت 16 أسبوع أو أكثر لدي 10 % من الشركات !

فإذا كانت العملية المُتبعة تُشجع عمليات وطرق التفكير الصحيحة التي تؤدي لإستراتيجية ناجحة إذاً فهي ليست خاطئة. والمشكلة تكمن في أن إنشاء عمليات معقدة يجعل العقل كسولاً وذلك بسبب أن المديرين سوف يركزون علي الالتزام بالعمليات مُعتقدين بأن النتيجة ستظهر تلقائياً في النهاية إذا ما اتبعوا الخطوات وأكملوا النماذج التي وضعت من قبل. وهذا ليس صحيحاً أبداً في العمليات القائمة علي المعرفة، حيث أن الإفراط في القيام ببعض العمليات يتسبب في إنتاج جودة منخفضة، بمعنى أن العقل يُحل المشاكل وليس العمليات. لذلك يجب أن تكون الاستراتيجية الخاصة بك تُشجع التركيز الشديد علي العوامل الخارجية وليس علي الأنشطة الداخلية والبيروقراطية.

أمثلة علي العوامل الخارجية التي لابد وأن تُركز عليها الاستراتيجية وعمليات التخطيط الخاصة بك:

- توقُّع احتياجات واتجاهات العملاء بطريقة أكثر تفصيلاً.
- معرفة حركة نمو الأسواق / القطاعات.
- فهم وتوقع والعمل علي إبطال تحركات المنافس.
- معرفة التقنيات الصاعدة.
- العمل علي كيفية استخدام الكفاءات / المهارات الخاصة بك للكسب في السوق.

لذلك نحن ندعو كلاً من الرؤساء التنفيذيين والمدراء الماليين لإعادة النظر في العمليات التي يستخدمونها في تخطيط الاستراتيجية والميزانية لكي يتأكدوا من أنها عمليات قصيرة وبسيطة وأنها تعزز النوع الصحيح من التفكير الإستراتيجي داخل العمل الخاص بهم.

الاستراتيجية باعتبارها أجوبة لبعض الأسئلة البسيطة

كما هو موضح أعلاه، نحن نري أن الشركات في حاجة إلي توضيح الاستراتيجية الخاصة بهم وتبسيط عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية عن طريق تطوير بعض القواعد البسيطة. وهناك طريقة أخرى للنظر في هذا الأمر هي عن طريق التفكير في الاستراتيجية باعتبارها لا تزيد عن إجابات لبعض الأسئلة البسيطة وهذا يمكنه أن يجعل إنشاء الاستراتيجية وخلق التواصل أبسط بكثير.

ونجد أن الأسئلة التالية ترتبط بتعريفنا السابق للاستراتيجية:

الرسالة: ما هدفنا؟ ما هي الأشياء التي نسعى إلي تحقيقها؟

تحليل الموقف: أين نحن الآن من حيث الأداء، نقاط القوة، القضايا الرئيسية والفرص الرئيسية (غالباً ما تكون عن طريق مصفوفة"سوات"- أي نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات)؟

الرؤية: أين نريد أن نكون؟

القيم والسلوكيات: ما الذي يحفظ بقوة وجود القيم / المعتقدات الموجودة لدينا؟ ما هي السلوكيات الناجحة التي سنحتاج أن نبرزها؟

أين سنستطيع أن نُنَافس؟ ما القطاعات، الأسواق، المنتجات، العملاء والمناطق الجغرافية التي تمنحنا أكبر فرصة لتحقيق طموحاتنا؟ وأي من هذه الأشياء يكون"معركة لابد من كسبها"ولابد وأن نُركز جهودنا عليها إلي أقصي مدي؟

وسيتم تحديد اختيارك للمواقع التي ستحارب فيها عن طريق مجموعة متنوعة من الأسئلة:

- الكفاءات الأساسية: ما الأشياء التي نُجيدها؟ ما الأشياء التي لا نُجيدها؟ ما الأشياء التي يمكننا أن نُجيدها؟ ويُطلق عليها المميزات (أو"عروض البيع المميزة"الخاصة بك)، وهذه قد تكون هي الأصول أو القدرات التي يجد المنافسين صعوبة في سرقتها، تقليدها، تطويرها بشكل سريع أو شرائها من أي مكان آخر.
- جاذبية السوق: ما هي الأسواق / القطاعات / العملاء الأكثر جاذبية للمنافسة حالياً؟ وكيف يمكن أن يتغير ذلك في المستقبل؟

أين يجب علينا أن نلعب؟
ما هي الأسواق، العملاء، المنتجات والخدمات التي سوف نُركز عليها
لكي نحقق أهدافنا؟





كيف سنستطيع أن نربح؟
كيف سنستطيع أن نربح في المجالات التي اخترنا أن نُركز عليها؟

شكل رقم *4.5*: أين يمكننا اللعب، وكيف يمكننا الربح؟

كيف سنستطيع أن نربح؟ الآن وبعد أن قررنا أيًا من المعارك سنحارب نحتاج أن نحدد ما هي الأشياء التي سنحتاج أن نفعلها لكي نربح في كل هذه الأسواق.

- كيف نستطيع أن نستغل الكفاءات / القوى الأساسية الموجودة لدينا بأفضل طريقة لكي نربح في جميع المعارك؟ هل نحتاج إلي معالجة أي من نقاط الضعف لكي نربح في جميع المعارك؟
- معوقات النجاح: ما هي الأشياء التي تمنعنا من أن نربح في المجالات التي قومنا باختيارها؟
- من هم المنافسون الرئيسون لنا في المجالات التي اخترنا أن نحارب فيها؟ وما نقاط القوة والضعف الخاصة بهم؟ وكيف نستطيع أن نهزمهم؟
- ما عوامل النجاح الرئيسية التي تجعلنا نربح في جميع المجالات التي اخترنا أن نحارب فيها؟ وكيف يمكننا أن نتأكد من أننا مُنَظمون وبارعون وأن لدينا الإمكانيات لكي نتفوق علي المُنافسين ونفوق توقعات العملاء من خلال هذه العوامل الرئيسية للنجاح؟

أدوات الاستراتيجية البسيطة:

إن استخدام بعض الأدوات / الأنظمة الاستراتيجية البسيطة تستطيع أن تساعدك في إجابة الأسئلة الاستراتيجية البسيطة بسرعة كبيرة، وهذه الأدوات هي أدوات استراتيجية مألوفة أو"تقليدية"، حتى أن بعض الأشخاص يشعرون بالخجل عند استخدام هذه الأدوات لأنها بسيطة، لكننا نري أنها ليست بسيطة، وإنما ظلت طوال هذه السنوات لأنها مازالت ناجحة !

أدوات تحليل الوضع الخاص بك:

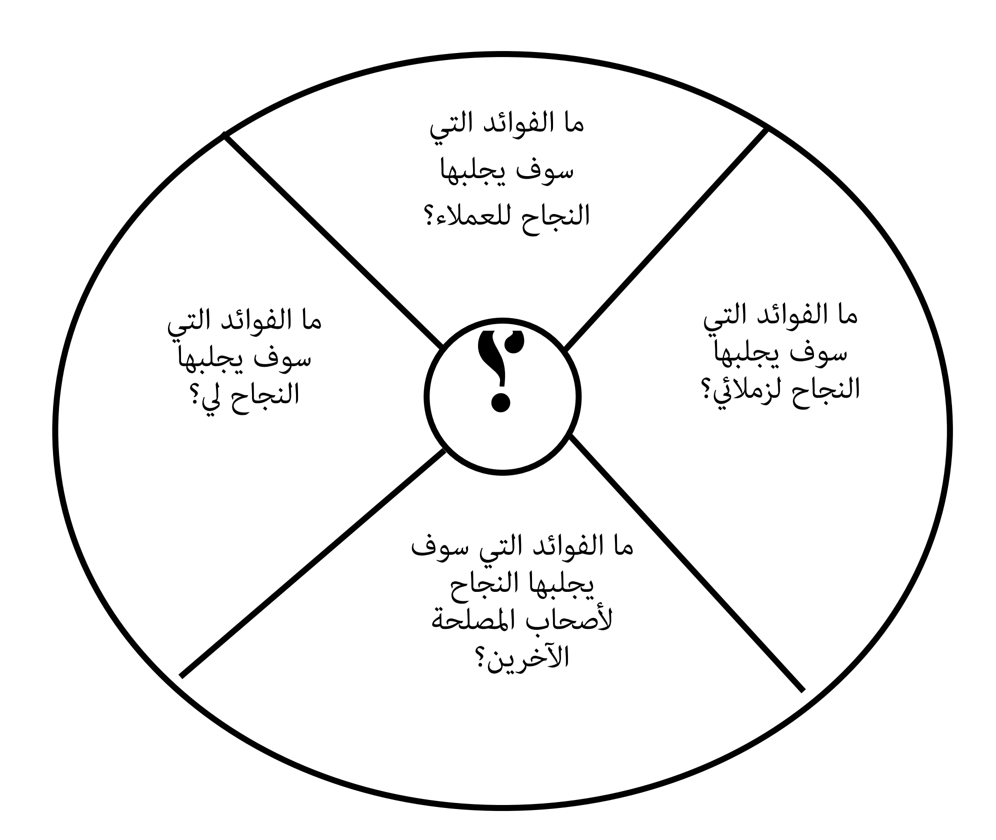
- بست[1]: هي طريقة تقليدية غالباً ما تُستخدم في الوقت نفسه مع طريقة سوات[2] (سنتناولها فيما يلي) لتحليل أسواق البلدان المحتملة باعتبارها اقتراحات للاستثمار. ويكون ذلك في شكل قائمة بسيطة توضح الخصائص السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الحالية والمستقبلية المحتملة لسوق بلد معين تُستخدم لمقارنتها بالأسواق الأخرى. وهذا يساعد المديرين في تحديد التكاليف النسبية ومخاطر ومزايا السوق وتحديد مواقع الاستثمار (يمكنك إضافة العوامل القانونية والبيئية إذا كنت تُفضل أن تحصل علي طريقة"بستيل")
- سوات: هي الطريقة التقليدية والتي مازالت الأفضل لتوضيح الوضع الحالي الخاص بك وتوضيح ما يجب عليك فعله كخطوة تالية. ويكون ذلك في شكل قائمة بسيطة توضح نقاط القوة والضعف الخاصة بك بالمقارنة مع المنافسين، إلى جانب إجراء تقييم للفرص الاستراتيجية والتهديدات المرتبطة بالتغيرات في البيئة التنافسية، بداية من التقنيات الجديدة وحتى التغيرات التنظيمية التي تُتيح الوصول بسهولة إلي الأسواق الرئيسية. ونجد في طريقة"سوات"الأكثر تقدماً أنه يمكن استخدام البيانات والتحليلات المتعمقة لفهم الأصول والقدرات الحالية والمحتملة في المستقبل بالمقارنة مع المنافسين والمتعلقة بفرص الاستثمار المختلفة.

(1) أي العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

(2) أي نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

أداة الرؤية:

وهذه الأداة تتطلب منك أن تتصور كيف سيكون النجاح وكيف ستشعر به أنت وزملاؤك وعملائك وأصحاب المصلحة الآخرين (انظر الشكل رقم 5.5). وتستخدم نتيجة هذا العصف الذهني[1] في خلق رؤية مقنعة للنجاح في شركتك.

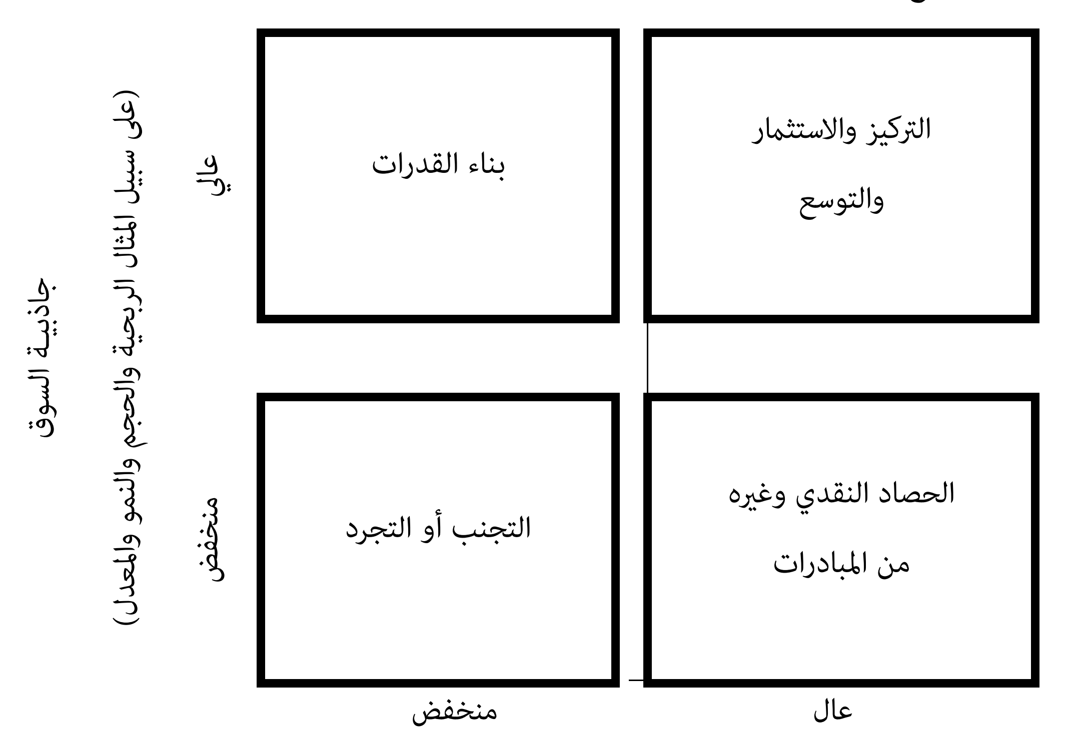


شكل رقم 5.5: رؤية النجاح

(1) **العصف الذهني** هو طريقة عملية جماعية إبداعية تحاول بها المجموعة إيجاد حل لمشكلة معينة بتجميع قائمة من الأفكار العفوية التي يساهم بها افراد المجموعة.

الأدوات الخاصة بـ "الأماكن التي سوف نُنَافس فيها"

- أداة الجاذبية/ القوة: وهذه الأداة تختص في النظر إلي جاذبية الأسواق/ القطاعات/ العملاء ونقاط القوة الخاصة بشركتك في كلٍ من هذه الأسواق/ القطاعات/ العملاء. ويمكنك بعد ذلك استخدام هذه الشبكة لتحديد أي الاستراتيجيات والأولويات التي يمكنك أن تعتمد عليها. ونجد أن النسخة الأكثر شهرة - النسخة الأصلية - هي شبكة بي بي سي (أو"بوسطن بوكس"، انظر الشكل رقم 6.5)، والمعروفة أيضًا بمصفوفة حصة النمو، ولكن هذا النموذج قد تطور ليشمل النظر في عوامل أكثر من حصة وجاذبية السوق والتفكير في الوضع الراهن والإمكانيات المستقبلية.

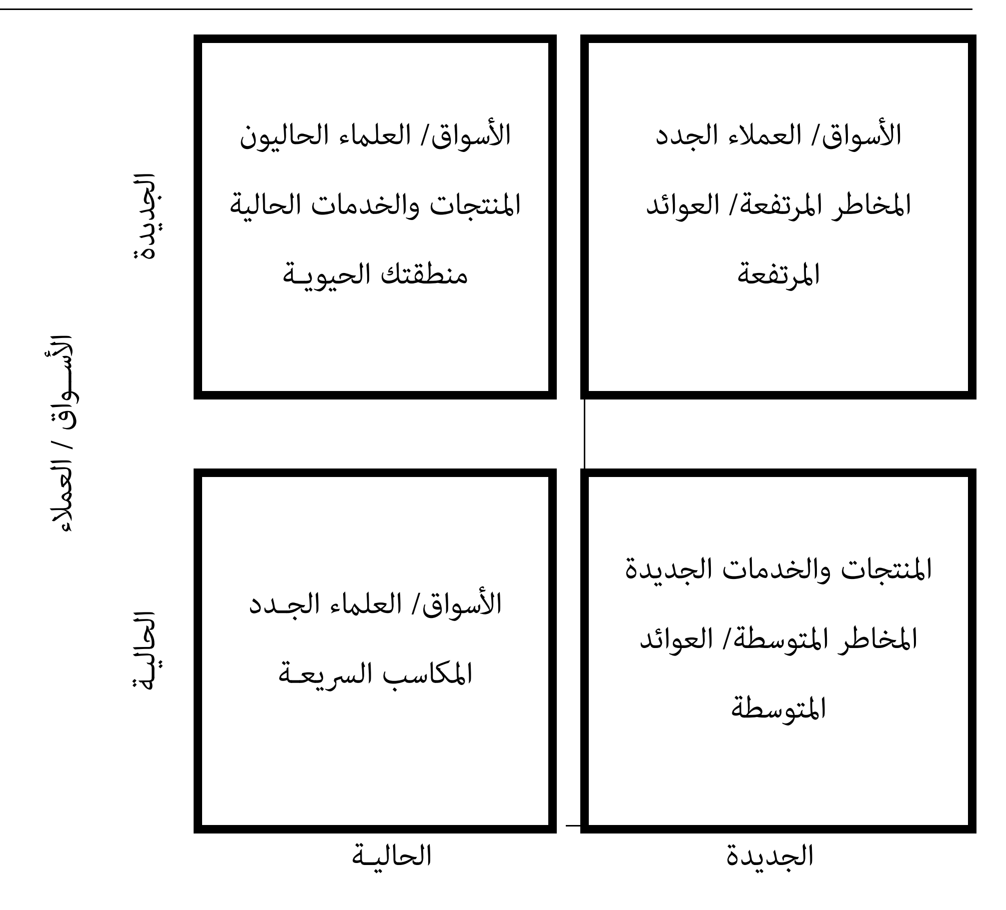


شكل رقم 6.5: شبكة بي بي سي

- أداة التميز النسبي للمنتج / العلامة التجارية: وهذه الأداة تختص في النظر إلى مدي تميز المنتجات الخاصة بك وأيضًا مدي جاذبية السوق، حيث أن زيادة الاستثمار في المنتجات المُتميزة جداً والتي ُتنافس في الأسواق الأكثر جاذبية هي واحدة من الاستراتيجيات الأكثر ربحاً والتي يمكنك أن تستخدمها.
- تقسيم العملاء إلى شرائح: بدلاً من النظر إلى عملائك ككتلة واحدة متجانسة فإن تقسيم العملاء إلى شرائح يعني تقسيم العملاء إلى مجموعات فرعية لكل منها حاجاتها/ خصائصها المختلفة التي تميزها عن المجموعات الفرعية الأخرى. هناك العديد من الطرق المختلفة تفعل بها ذلك. ما يهم هو أنك لا ينبغي أن تفكر في عملائك كمجموعة واحدة. هذا يتيح لك التفكير في المفاضلة بين توحيد المعايير والتخصيص كما ذكرنا سابقًا في هذا الفصل. ويعد أيضًا امتدادًا مفيدًا لتحليل محفظة المنتج.
- أداة محفظة الابتكار: هذه الأداة (الشكل رقم 5.7) تستكشف الفوائد/ المخاطر النسبية للتركيز على المنتجات/ الخدمات الحالية على عكس تطوير المنتجات/ الخدمات المبتكرة الجديدة. كثيرًا ما تكون الأسواق الجديدة محفوفة بالمخاطر ويصعب تطوير منتجات جديدة بها (لأنك لا تعرفها بالقدر نفسه) ولكنها تقدم فرصًا كبيرة للنمو إذ أن المزاحمة الذاتية تكون منخفضة. يجب أن تقارن هذه الفرص بفرصة تحقيق المزيد من المنتجات والأسواق القائمة. وضع كل ابتكاراتك ضمن الفئات ذات المخاطر العالية أمر خطير لذلك ينبغي أن توزع فرصك المبتكرة على هذه الشبكة. (الشكل 7.5).
- أداة التوقف/ التشغيل/ الاستمرار: يتم استخدامها بشكل أقل ولكن لها تأثير قوي. هذه الأداة تطرح السؤال "من أجل النجاح ماذا علينا أن نتوقف عن فعله؟ ماذا علينا أن نبدأ فعله؟ ماذا علينا أن نستمر في فعله بشكل أفضل؟" (الشكل 8.5)

أداة القيم والسلوكيات

أداة من/ إلى: هذه الأداة تساعدك في التفكير في الموظفين والقيم والسلوكيات والثقافة في شركتك وتطرح السؤال عن مكانك الآن وعن المكان الذي يجب أن تكون فيه في المستقبل، على سبيل المثال، يجب أن ننتقل من التركيز داخليًا إلى التركيز خارجيًا أو يجب أن ننتقل من الإحجام عن المخاطر إلى إدراك المخاطر (الشكل رقم 9.5)



الشكل *7.5*: أداة محفظة الابتكار

التوقف/ التشغيل/ الاستمرار	
مـاذا علينـا أن نتوقـف عـن فعله؟	• الاسـتثمار في المكونـات الصـناعية للأعـمال في الأسـواق الناضجة. • التخفيض من أجل شراء قيم في الأسواق النامية.
ماذا علينا أن نبدأ فعله؟	• بناء قدرات التسويق والمبيعات في آسيا • اعتماد البساطة كأسلوب عمل رئيسي
ماذا علينا أن نستمر في فعله؟	• الاســتثمار في التكنولوجيــات الجديــدة والمســتدامة والصديقة للبيئة

الشكل *8.5*: أداة التوقف/ التشغيل/ الاستمرار

شركة التكنولوجيا العالمية: إصلاح استراتيجية البحث والتطوير

ما كانت مشكلة التعقيد؟

استراتيجية البحث والتطوير الخاصة بهذه الشركة العملاقة في مجال التكنولوجيا العالمية كان ينقصها الوضوح والتركيز وبالتالي كان هناك ما يزيد عن 60 مشروع مبتكر عالمي، العديد من هذه المشروعات لم تسر وفق الاتفاقية أو كانت مزدوجة أو متداخلة أو معتمدة على بعضها البعض.

كيف ساعد تأثير البساطة؟

أنشأت الشركة مجموعة جديدة أكثر صرامة من معايير الاختيار تم تصميمها من أجل القضاء على المشروعات التي لم تظهر إمكانية التنافس في السوق أو أي فرصة للنجاح.

كانت النقود سابقًا توزع على العديد من المشروعات حتى لا يترك أي مشروع دون تمويل ولكن هذه المرة تم استخدام أسلوب "وضع الميزانية بشكل عكسي" حيث قام فريق كل من المشروعات بحساب الموارد المطلوبة من أجل زيادة فرص النجاح. بعد ذلك تمويل المشروع إلى أن تنفد الميزانية. لم يحصل على التمويل الكامل سوى سبعة مشروعات بينما تم حفظ الـ 53 مشروع المتبقين على الأرفف لتنفيذها لاحقًا أو إلغائها تمامًا.

تم فصل الارتباط بين المشروعات وتم مد كل من المشروعات بالموارد الكاملة حتى لا يعتمد فريق مشروع ما على فريق آخر في وظيفة أخرى أو موقع آخر لإنجاح مشروعهم.

تم تنظيم جميع عمليات الابتكار الأساسية حتى تسير المشروعات بشكل أسرع في كل مراحل موافقة الإدارة العليا وتمر بخطوات أقل وتتطلب تدخل عدد أقل من الأشخاص في اتخاذ القرارات المهمة. بعد ذلك، أعيد تنظيم الشركة بأكملها من حيث الأدوار الرئيسية للتأكد من وصول السبعة مشروعات إلى السوق ونجاحها.

تم إسناد 20 مشروع من الـ 53 على قائمة الانتظار إلى شركات شريكة ووصل تسعة منهم إلى السوق كمشروعات مشتركة.

ما كان تأثير ذلك؟

- وصلت المشروعات السبعة إلى السوق قبل (أو بالتماشي مع) الخطة.
- على مدار الخمس سنوات الماضية ارتفعت نسبة نمو الإيرادات بمعدل 14 بالمائة كل سنة وارتفعت نسبة الربح بمعدل 17 بالمائة.

علينا الانتقال من... إلى	
من التركيز على النماذج المرتفعة القيمة ومنخفضة الهامش.	إلى التركيز على الابتكار في القطاعات الممتازة
من القيام بكل شيء بأنفسنا والشك في الشراكة كنموذج	إلى الاستعانة بموردين خارجيين للتكنولوجيا من أجل خفض التكلفة/ المخاطرة وتسريع تطوير التكنولوجيا الجديدة
من العدد الكبير للمشروعات المبتكرة الصغيرة	إلى تنظيم وتركيز الشركة بأكملها على ثلاثة ابتكارات كل عام

الشكل 9.5: أداة من/ إلى

قائمة "كيف سنربح"

تطرح هذه القائمة بعضًا من الأسئلة العديدة التي قد تساعدك في تحديد الطرق المختلفة للربح في الأسواق/ القطاعات التي قررت أن تنافس بها.

كيف أربح ببساطة؟ هذه بعض الأفكار حول كيفية الربح في أسواقك المختارة. فيما يلي بعض الطرق المختلفة لتربح المعركة من أجل النمو في السوق.

- حدد أي قطاعات السوق تنمو بشكل سريع وافهم سبب نموها واحرص على أن يكون المنتج/ الخدمة التي تقدمها قادرة على استغلال مجال النمو هذا.
- حدد مواطن القوة الفريدة في علامتك التجارية أو أعمالك بالمقارنة بمنافسيك. استغل مواطن القوة لديك بلا شفقة.

- حدد مواطن الضعف الرئيسية لدى منافسيك التي يمكنك أن تعالجها/ تحسنها في المنتج/ الخدمة التي تقدمها. استغل مواطن ضعفهم بلا رحمة.
- حدد أي قطاع من السوق لم يلبِ أحد حاجاته ويمكنك أن تعالجه بشكل أفضل أو أسرع من المنافسين.
- حدد الطرق التي يمكنك أن تحسن بها المنتج/ الخدمة التي تقدمها حتى تتغلب على منافسيك مع زيادة المخاطرة لتجعلها تبدو أقل أهمية أو تجعلهم يبدون أقل في الجودة.
- استحدث تكنولوجيا جديدة تجعل المنتج/ العلامة التجارية الخاصة بك تبدو أفضل من تلك الخاصة بمنافسيك.
- استثمر بشكل أكبر في التسويق والمبيعات والابتكار والجودة، الخ.
- حسن معادلة القيمة مقابل السعر.
- حدد الاتجاهات والعادات والسلوكيات الجديدة للعملاء التي يمكنك استغلالها.
- غير سلوكيات العملاء حتى يتقبلوا المنتج/ العلامة التجارية الخاصة بك.
- حدد رؤية لم يحددها منافسوك. قد تتعلق هذه الرؤية بفئة المنتج أو بعلامتك التجارية أو عملائك أو منافسيك.
- أعد وضع منتجك حتى يكون ذا صلة أكبر بالعملاء من المنافسين.
- حدد طرقًا جديدة يتميز بها المنتج/ الخدمة التي تقدمها. التميز لا يعني أنك أفضل من منافسيك ولكن التميز في السوق سيعطيك دائمًا ميزة تنافسية.
- في بعض الحالات يمكن أن يصبح تركيزك في حد ذاته ميزة استراتيجية، بمعنى آخر، من خلال تركيزك على شخص آخر أو مكان آخر يمكنك أن تتميز.

من خلال خبرتنا في العمل مع الشركات من مختلف أنواع الصناعة يتبين أيضًا أنه غالبًا ما يكون الحوار الذي يدور حول هذه الإطارات هو ما يضيف أكبر قيمة. المدراء الفرادى يتعاملون بالفعل مع معلومات تفوق قدرتهم ويحاولون أن يتماشوا مع البيئات التنافسية التي تتغير بشكل سريع بالإضافة إلى الاضطرابات التنظيمية الداخلية. عندما تجتمع مجموعات من المدراء من مختلف مجالات الخبرة والمعرفة ومن الأقسام المختلفة وكثيراً الخلفيات الثقافية المختلفة حتى يتخذوا قرارات استراتيجية، تتضاعف التعقيدات!

الأدوات المذكورة أعلاه تساعد مجموعات المدراء على التوصل إلى إجماع بسيط حول مواطن الضعف والقوة الاستراتيجية والتوصل إلى أفضل طريقة للتعامل مع مجموعة معقدة من الاختيارات والاحتمالات. تقدم كل منها قواعد بسيطة للتفكير والنقاش واتخاذ القرارات.

5- الاستراتيجية كقائمة من مفاتيح النجاح البسيطة

تتعلق الاستراتيجية بالتوصل إلى ما هو الأهم... ثم التركيز على بعض الأمور المهمة للغاية ويمكن تجاهل الأمور الأقل أهمية أو تأجيلها لوقت لاحق.

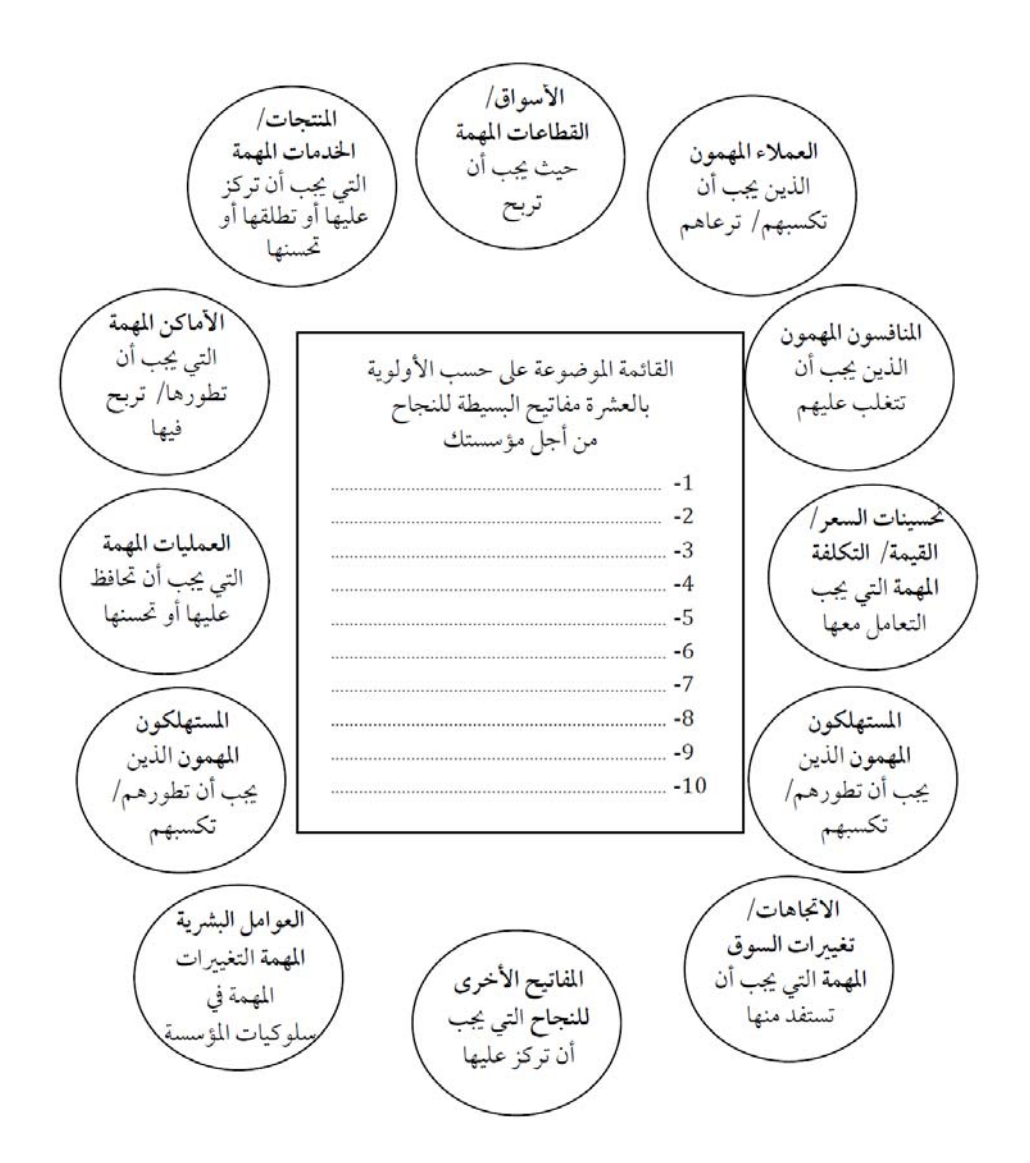
هناك طريقة بسيطة أخرى للنظر إلى الاستراتيجية وهو اعتبارها قائمة مهام لأعمالك ذات أولوية. لي صديقة وزميلة وهي أم عاملة ونشيطة لديها طفلان وزوجها له منصب إداري كبير مما يعني أنه كثير السفر. كانت الأسرة كلها ستنتقل للعيش في آسيا، وكانت تعقيدات العمل في وظيفتها الحالية وفقًا لمعاييرها الصارمة والانتقال من المنزل والبحث عن مدارس جديدة والتعامل مع المعاملات البيروقراطية وإلخ تمثل تحديًا كبيرًا. سألتها "كيف تتعاملين مع كل هذا؟" فأجابتني "حسنًا، إنها مجرد قائمة، أليس كذلك؟ أتوصل إلى ما يجب فعله وأضع الأولويات ثم أتعامل مع بنود القائمة."

لذلك فالطريقة البديلة حتى تنشئ و/ أو توصل إستراتيجيتك هي وضع قائمة بأهم "المفاتيح البسيطة للنجاح" من أجل أعمالك أو قسمك (الشكل رقم 10.5). من الأسهل توصيل قائمة من عشرة مشروعات عن الإفصاح الخفي عن إستراتيجيتك. إذا رأى الموظفون العشرة أشياء المهمة التي تحتاج الشركة أن تجيد عملها من أجل الربح فسرعان ما سيبدءون في معرفة كيف سيساهمون في ذلك.

فور أن تعرف ما هي العشرة مفاتيح البسيطة للنجاح من أجل أعمالك، سيكون من السهل ترتيب نفسك لتقوم بها.

إليك كيفية القيام بذلك...

اقرأ كل من هذه الأسئلة لتحدد مفاتيح النجاح تحت كل عنوان - أضف المزيد أو استبعد المفاتيح التي ترى أنها ليست ذات صلة بأعمالك:



الشكل رقم *10.5*: حدد المفاتيح العشرة البسيطة للنجاح

- الأسواق/ القطاعات المهمة: أي من الأسواق الحالية أو القطاعات الحالية الأكثر أهمية؟ أي من الأسواق أو القطاعات الجديدة ستحتاج أن تدخلها حتى تنجح؟
- العملاء المهمة: أي من العملاء الحاليين تحتاج أن ترعاهم؟ أي من العملاء الجدد تود أن تكتسبهم؟
- المنتجات/ الخدمات المهمة: أي من المنتجات/ الخدمات الحالية تقدم الاحتمال الأكبر لتحقيق الربح و/ أو النمو؟ أي من المنتجات/ الخدمات التي تحتاج أن تحسنها؟ أي من المنتجات/ الخدمات المبتكرة تحتاج أن تركز عليها؟
- الاتجاهات/ تغييرات السوق المهمة: هل هناك تغييرات كبيرة في ديناميكيات السوق التي يجب أن تستغلها أو تدافع عن شركتك في مواجهتها؟
- المنافسون المهمون: أي من المنافسين القائمين يجب أن تتغلب عليهم؟ أي من المنافسين الجدد سيدخلون السوق وكيف ستنافسهم وتتغلب عليهم؟
- تحسينات السعر/ القيمة/ التكلفة المهمة: في أي من المناطق تحتاج أن تدافع عن القيمة/ السعر الخاصة بمنتجك ضد منافسيك؟ ما هي فرص توفير التكلفة؟ كيف يمكنك أن تحسن من القيمة من أجل عملائك؟
- المستهلكون المهمون: أي من سلوكيات المستهلكين تحتاج أن تشجعها/ تغيرها؟ أي من المستهلكين الجدد تحتاج أن تكتسب وتطور؟
- الأماكن المهمة: أي من البلدان/ المناطق تقدم الاحتمال الأكبر لتحقيق الربح و/ أو النمو؟ أي من الأماكن تحتاج أن تقويها أو تتركها؟ أي من الأماكن الجديد تحتاج أن تدخلها؟
- العمليات المهمة: أي من العمليات هي الأكثر أهمية لصحة/ سلاسة أعمالك؟أي من العمليات تحتاج إلى تحسين أو تبسيط؟ هل تحتاج إلى بعض العمليات الجديدة لتحرص على النجاح المستقبلي؟
- مشروعات رأس المال المهمة: أي من مشروعات رأس المال يجب تنفيذها/ إدارتها بشكل جيد؟ أي من المشروعات الجديدة يمكن أن يكون لها تأثير كبير في نجاحك المستقبلي؟
- العوامل البشرية المهمة: أي المناطق في تصميم مؤسستك تحتاج إلى التحسين أو الرعاية؟ هل تحتاج إلى أن تعيد تنظيم مؤسستك حتى توصل إستراتيجيتك؟ أي من الأفراد

الرئيسيين تحتاج أن ترعاهم/ تتعامل معهم؟ أي من المهارات المهمة تحتاج أن تنميها/ تحسنها؟ أي من السلوكيات الإدارية تحتاج أن تشجعها/ تحسنها؟

- مفاتيح أخرى للنجاح: أي من المشروعات أو المبادرات أو الاستراتيجيات الأخرى ستكون ضرورية لنجاحك في المستقبل؟

لديك الآن قائمة طويلة فعليك وضع الأولويات حتى تتوصل إلى قائمة بعشرة مفاتيح بسيطة للنجاح من أجل شركتك.

أداة الترتيب هي أبسط طريقة للقيام بذلك. أولًا اتفق على الخمسة معايير (القصوى) التي ستستخدمها لتقرير أهمية كل مفتاح من مفاتيح النجاح التي أدرجتها في قائمتك. على سبيل المثال:

- أهميته لصحة أعمالك الحالية
- القابلية للنمو/ الربح المستقبلي
- احتمالية تسليم المشروع وفقًا للميزانية/ في الوقت المحدد

إن تطلب الأمر، اجمع المعلومات والمدخلات والمقاييس لكل من معايير الاختيار لكل من المشروعات. ثم رتب كل مشروع إما أن يكون مرتفعًا (3 نقاط) أو متوسطًا (نقطتين) أو منخفضًا (نقطة واحدة).

أو استخدم مخطط تحليل باريتو لتحدد أي 20 بالمائة من قائمة مفاتيح النجاح ستساعدك على تحقيق 80 بالمائة من أهدافك.

6- كيف تنقل الاستراتيجية للآخرين بشكل أفضل في المؤسسات الكبرى؟



الاستراتيجيات الجيدة عديمة الجدوى إن لم يفهمها جميع من يعمل بالمؤسسة إذ أن المغزى من الاستراتيجيات هو أنها ترشد الآلاف إلى الاتجاه الصحيح كالمنارة أو المصفاة من أجل توجيه الناس إلى نوع القرارات أو التصرفات التي تريدهم أن يتخذوها بشكل يومي. ولذلك فإن لم يفهم الناس إستراتيجيتك فسيركضون سريعًا في الاتجاه الخاطئ (أو سيجلسون ولا يفعلون شيئًا).

تبين أبحاثنا أن معظم الناس في العديد من الشركات لا تفهم استراتيجيات شركاتهم بشكل كافٍ، هذا استنادًا أيضًا على أدلة أخرى. شركة (إيفيكتوري) إحدى أكبر الشركات المتخصصة في استطلاعات رأي الموظفين وملخص نتائج استطلاعاتهم من أكثر من 300 ألف شركة تشير إلى أن أقل من 50 بالمائة من الموظفين يعتقدون أن قادتهم في العمل ينقلون لهم استراتيجية شركتهم وقيمها أو يروجون لها بشكل فعال. وبالتالي فإن 54 بالمائة من الموظفين لم يفهموا أساسيات الاستراتيجيات التي من المفترض أن يتبعوها. في بعض الشركات، أقل من 20 بالمائة من الموظفين يفهمون استراتيجية شركتهم.

هذا يبدو لنا ضربًا من الجنون: إذ أننا ننفق ملايين الدولارات في صورة وقت الإدارة ومصروفات الاستشارات حتى نصوغ استراتيجية رائعة ثم لا نقضي الوقت أو ننفق المال حتى ننقلها للآخرين بشكل جيد. نستحق الفشل حقًا إن ظللنا نفترض أننا قد أنجزنا العمل عندما نكتب الاستراتيجية فهذه هي مجرد بداية الرحلة بالنسبة لغالبية موظفينك حيث أنهم لا يستطيعون أن يضيفوا قيمة للعمل إن لم يفهموا الاستراتيجية التي وضعتها.

لقد علمنا جملة رائعة كتبها كاتب في ورشة عمل ذات يوم تقول: "الشرح هو الفشل". هذا ينطبق تمامًا على نقل استراتيجية شركتك إلى جميع أفراد قوتك العاملة. لن تتمكن من حضور جميع الاجتماعات والمنتديات لتشرح للجميع ماذا تريدهم أن يفعلوا لذلك فيجب أن تنقل إستراتيجيتك ليفهمها جميع العاملين بمؤسستك.

فور أن يفهم الناس إستراتيجيتك فإنك ستستثمر ملايين الكيلووات من الطاقة البشرية فورًا في العمل على إنجاح إستراتيجيتك إذ أن الماهرين في العمل سرعان ما سيعرفون كيف ينجزون الأمر إن عرفوا ما تريد منهم أن يفعلوا.

بالنسبة لنا فإن أحد الضروريات الواضحة للقيادة هي استثمار المزيد من الوقت والطاقة

في التأكد من أن إستراتيجيتك يفهمها الجميع بشكل جيد وأن الآثار الواقعة على كل قسم وكل شخص واضحة للجميع. في الواقع، كونك قائدًا فحينما يكون لديك استراتيجية بسيطة فيجب أن تركز على الأقل 30- 40 بالمائة من أنشطتك اليومية على النقل والتعزيز المستمر للاستراتيجية التي تريد من موظفيك أن ينفذوها.

"الخطوة الأولى هي القيام بالأمور البسيطة ثم الانتقال إلى المناطق الأكثر تعقيدًا فور أن تبني الثقة." طوني كوكر، الرئيس التنفيذي (إيون يو كي)

كيف تتأكد أن إستراتيجيتك يمكن فهمها بسهولة أكبر

استخدم كلمات ومفاهيم بسيطة لتصف بها إستراتيجيتك. إن جعلت إستراتيجيتك تبدو حاذقة أو معقدة سيمنعك من تحقيق الهدف المرجو فقد تشعر أنك ماهر ولكن موظفوك سيشعرون بالحيرة. من أمثلة الاستراتيجيات المعقدة عديمة التأثير التي رأيناها:

"تغيير الدور الذي يلعبه البسكويت في يوم من حياة الوجبات الخفيفة الحديثة."

"إشراك المحليين في حوار حول نموذج جديد عن الرعاية في المجتمع لعام 2020."

"توصيل برنامج ممنهج ومستدام للكفاءة وإجراءات من أجل تحسين الفعالية تترجم إلى توصيل محلي مستدام للتأكد من توصيل أهداف مركزية أكثر امتدادًا." (مع الشكر لـ "سودس كورنر"، برايفت أي)

- لخص إستراتيجيتك في صفحة واحدة (انظر أشكال 11.5 و12.5).
- حول إستراتيجيتك إلى صورة/ رسم بياني.
- حول إستراتيجيتك إلى مجموعة من القواعد البسيطة أو قائمة مهام بسيطة لشركتك.

- اجعل إستراتيجيتك البسيطة حافظة الشاشة على كل جهاز كمبيوتر.
- اختبر إستراتيجيتك مع عينة صغيرة من موظفينك قبل أن تطلقها (تختبر فهمهم للاستراتيجية وليس موافقتهم عليها أو اعتقادهم أنها الاستراتيجية الصحيحة!)

شركة برامج كمبيوتر
الرؤية والرسالة والإستراتيجية

الرسالة
السماح للناس بالاستمتاع بالتكنولوجيا المنزلية دون إزعاج أو خوف من الهجوم.

الرؤية
تحويل سوق صيانة أجهزة الكمبيوتر المنزلية وحمايتها.

القيم
السرعة، التعاون، الريادة، البساطة

الاستراتيجية

- **أهدافنا**
أرباح بقيمة 500 مليار دولار بحلول عام 2020.
- **نطاقنا**
برامج الصيانة والحماية لأجهزة الكمبيوتر المنزلية على مستوى العالم
- **ميزتنا التنافسية**
الابتكار: التطوير المستمر لأفضل برامج الصيانة والحماية لأجهزة الكمبيوتر من حيث الأداء بشكل عام وسهولة الاستخدام للعملاء.
الخدمة: أسرع وأبسط شركة
القيمة: أقل مصروفات إجمالية للترخيص على مدار 5 سنوات.



الشكل رقم *11.5*: استراتيجية ملخصة في صفحة واحدة

زيادة العائد على الرأسمال المستخدم				
نمو العائد		الإنتاجية		
الحفاظ على النصيب من السوق	زيادة ربحية العملاء من خلال العلامات التجارية الممتازة	القيادة في تكلفة الصناعة	تحقيق الاستخدام الأمثل للأصول الموجودة	المنظور المالي

نمو العائد	التمييزات			الموزعون		
منتجات نظيفة وآمنة وذات جودة عالية علامة تجارية موثوق فيها	عمليات بيع سريعة	خدمة عملاء رائعة	الولاء المعترف به	كن مورد القطاع المفضل	كن مورد الجملة المفضل	منظور العملاء

تطوير المنتجات	الجودة التشغيلية		السلامة		
المنتجات والخدمات الخالية من الوقود	إدارة وتنفيذ علاقة الربح بالتكلفة	تحسين أداء الأجهزة	تحسين قائمة الجرد	تحسين سجل الصحة والسلامة والبيئة	المنظور الداخلي

جذب أفضل الموظفين والحفاظ عليهم	تنمية موظفينا في الاتجاه الصحيح	التكنولوجيا وبرنامج (ساب)	منظور الموظفين

الشكل رقم *12.5*: استراتيجية ملخصة في صفحة واحدة

- ناقش الاستراتيجية مع كل شخص/ فريق، واشرح لهـم كيـف سـتحقق أدوارهـم اليوميـة قيمة وكيف ستساهم في تحقيق استراتيجية الشركة.
- قدم أمثلة ملموسة للأشياء التي ستقوم بها، والتي لن تقوم بها كجزء من الاستراتيجية.
- حولها إلى قصة عن الصورة التي ستصبح عليها الشركة في المستقبل.
- حولها إلى فيلم ملهم قصير وأعد تشغيله طوال الوقت.
- استخدم أداة التوقف/ التشغيل/ الاستمرار حتى تجعل الاستراتيجية أكثر وضوحًا وملموسية.
- قدم باستمرار أمثلة من الواقع عن نقاط نجاح إستراتيجيتك.

استراتيجية الشهر! تغيير إستراتيجيتك كثيراً

من أهم النتائج التي توصلت إليها أبحاثنا أن بعض الناس يشعرون بالحيرة بخصوص ما يصفونه بأنه تغيير مستمر للاستراتيجية و/ أو تدفق مستمر للمبادرات الاستراتيجية الجديـدة ولكل من ذلك الأولوية الأولى.

ما ندركه هو الواقع بالنسبة لنا. في الواقع، قد لا تتغير إستراتيجيتك على الإطلاق بل ربما يكون الأمر أن موظفيك لا يفهمون إستراتيجيتك، ولذلك فربما عندما تصل إلـيهم مبـادرات أو مشروعات جديدة يبدو لهم أن الاسـتراتيجية قـد تغـيرت. لـذلك فعنـدما تـزف إلـيهم أخبـار جديـدة مـن الضروري أن تحـرص عـلى أن توضـح لهـم مـا إذا كـان هـذا الخـبر تغيـيراً في الاستراتيجية أم لا.

على سبيل المثال، إن أطلق منافسك منتجًا جديـدًا قـد تقـول لهـم: "هـذا المنـتج الـذي أطلقه منافسنا لا يغير من إستراتيجيتنا الرئيسية ولكن علينـا الآن إعـادة التركيـز عـلى المنـتج "س" بدلاً من المنتج "ص" حتى نتمكن من تنفيذ إستراتيجيتنا بنجاح" أو يمكن أن تقول "تظل إستراتيجيتنا مركزة على المنتج "س" ولكن من الواضح أننا نحتاج أن نحسن من صياغة المنـتج حتى نتغلب على هذا المنافس".

في الواقـع جميـع وسـائل الاتصـال القادمـة مـن الإدارة العليـا (الرسـائل الإلكترونيـة والتحديثات والاجتماعات الجماهيرية، الخ) تعد فرصًا رائعـة لتـذكير المـوظفين بإسـتراتيجيتك وأنها لم تتغير.

تذكر، إن لم تتسم إستراتيجيتك بالبساطة أو لم توصلها بشكل جيد سيظل الموظفون الجيدون يأتون إلى العمل ويعملون طوال اليوم ولكن معظم اليوم سيعملون بكد ولكن في الاتجاه الخطأ. إن غيرت إستراتيجيتك أو اعتقدوا أنك قد غيرتها سيغيرون اتجاههم في العمل ولكن هذا الاتجاه قد يكون خطئًا أيضًا. في أسوأ الأحوال سيكون لديك موظفون يتمتعون بالمهارة والقدرات يدورون في دوائر مفرغة.

خمس نقاط رئيسية عن التعقيدات الإستراتيجية

1- تأتي الإستراتيجية على قمة الأصناف الخمسة لمصادر التعقيدات الداخلية (قبل الأشخاص والعمليات والمنظمات والمنتجات والخدمات) في مسحنا الإداري.

2- صنع القرار الاستراتيجي معقد وفي كثير من الشركات تكون المناقشات والقرار وتوصيل الإستراتيجية جزء من المشكلة وليس الحل.

3- هناك أربعة مشاكل كبرى مرتبطة بالإستراتيجية في مجال الأعمال الحديثة حيث تؤدي إلى تعقيدات زائدة: الكثير من التغيير في الإستراتيجية (ترحل الأهداف) الكثير من الاستراتيجيات، استراتيجيات غير واضحة (ارتباك الأولويات) وعملية تخطيط استراتيجي غير واضحة (ارتباك الأولويات) وعملية تخطيط استراتيجي معقدة.

4- اسأل نفسك: هل تقوم بالأنشطة الصحيحة بالطريقة الصحيحة؟

5- لا يجب أن ترد على العالم المعقد باستراتيجيات كبيرة، عليك أن تقدم عدد قليل من القواعد البسيطة مثل قواعد الحدود وقواعد الأولويات وقواعد التوقف.

7- من الإستراتيجية إلى العمليات

لذا، عليك أن يكون لديك الآن بعض الأفكار الواضحة عن كيفية صنع استراتيجية بسيطة لشركتك ونقلها بفاعلية إلى أرجاء المؤسسة.

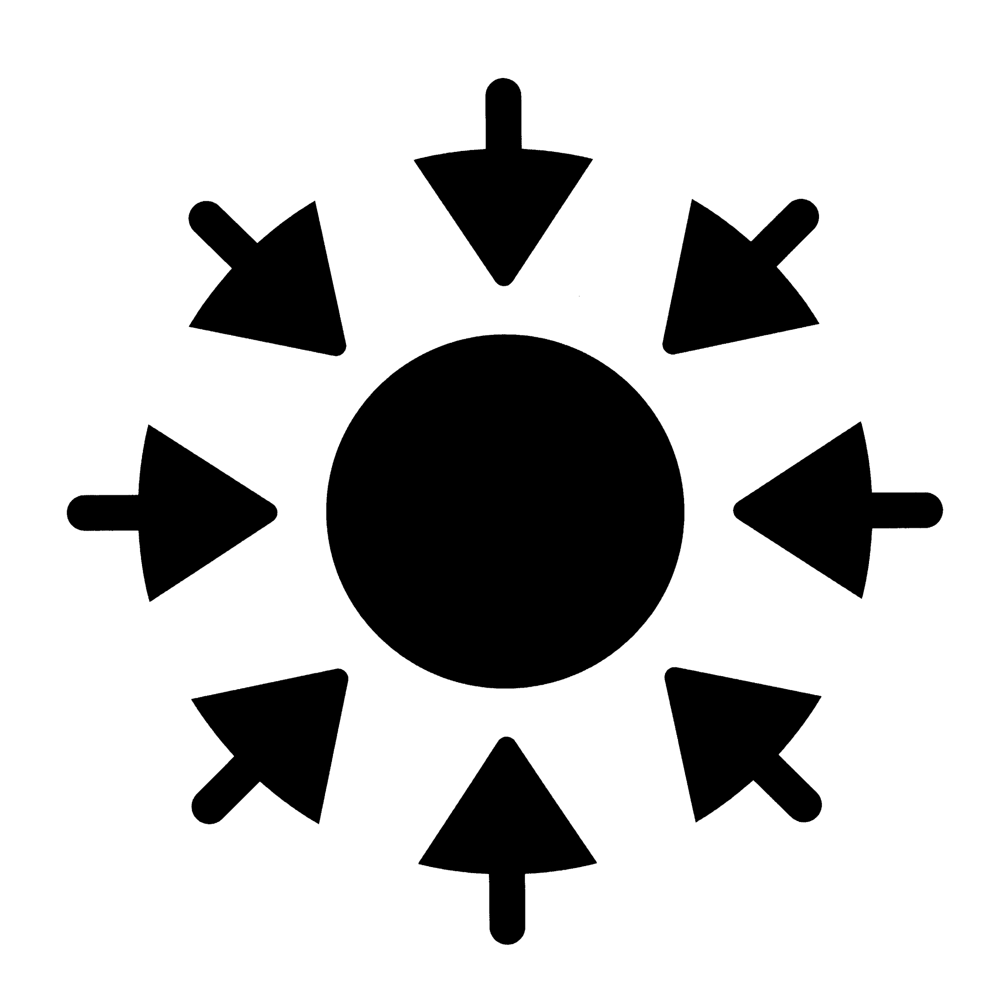
إن أحد أكبر نتائج بحثنا هو أن العمليات المرتبطة بالإستراتيجية - الإجـراءات والأداءات المرتبطة بتقديم استراتيجية - جزء كبير من مشكلة التقعيد. فعـل الشيء الصـحيح اسـتراتيجياً مرتبط حتميًا بفعل الأشياء بالطريقة الصحيحة. ترتبط فاعلية المؤسسات بالكفاءة المؤسسـية. سننتقل الآن من السابق إلى اللاحق في الفصل، لنرى كيف نقلـل تعقيـدات العمليـات في أداء الشركة وكيف يمكن مواجهتها.

للمزيد عن كيفية التعامل مع التعقيدات الإستراتيجية:

http://www.simplictyparnership.com

الفصل السادس

كيف تبسط: العمليات



التأقلم مع التعقيد: قصص من أرض الواقع

كان لدى أحد أصدقائي الأطباء اجتماعًا في مقر أحد الهيئات الصحية الحكومية بلندن، ولازدحام العاصمة البريطانية فقد ذهب صديقي بدراجته وحينها طلب منه مكتب الاستقبال التوقيع في "سجل الدراجات". وأثناء انتظاره للمقابلة، غلبه الفضول لمعرفة ما السبب وراء مثل هذا الطلب خصوصًا وأن أصحاب السيارات لا يطلب منهم التوقيع في مثل هذا السجل. ولذا فقد ذهب لموظفة الاستقبال سائلًا إياها: هل هذا التوقيع ضروري ولماذا؟ ولكنها لم تكن تعرف الإجابة. ومن ثم سألها عن مصير هذه السجلات فاصطحبته لغرفة خلفية يوجد بها العديد من الأرفف المكتظة بسجلات ممتلئة يعود تاريخها لسنوات طوال مضت. وبعد القليل من البحث، اتضح أن "سجل الدراجات" بدأ العمل به أثناء الحرب العالمية الثانية كجزء من نظام تحفيزي لتوفير تكاليف الوقود! ولم يتساءل أي شخص في وقت مضى عن الحاجة لاستكمال العمل بهذه السجلات بل إنها كانت جزءًا من التدريب الأساسي لجميع موظفي الاستقبال.

هذا هو مثال حي لعملية إتباع نظم السابقين: وهي عملية روتينية اعتاد الجميع على إتباعها ولا أحد يطرح الأسئلة بشأنها. ويعتبر معظم الأمثلة للعمليات التي لا فائدة منها أقل وضوحًا من المثال الذي تم طرحه، ولكن مثلها كمثل هذه الحالة؛ فالغرباء وليس العاملين بالمنظمة هم من يقومون بالتقصي حول ما إذا كانت هذه العمليات تضيف أي جديد أو قيمة لهذه المنظمة أم لا.

وعلى مدار العقدين أو الثلاثة عقود المنصرمة، صب العديد من الشركات والمؤسسات الصناعية معظم تركيزهم على عملية إعادة هندسة الأعمال "الهندرة". ودائمًا ما كانت تضيف هذه العملية قيمة ملحوظة وذلك من خلال إتمام العمل والتحكم فيه بصورة مثالية. وهذا قد سمح بدوره أن يساهم تصميم عملية الهندرة بشكل كبير في خلق مزايا تنافسية وتحسين الجودة والاتساق وتقليل النفقات.

وعلى الرغم من ذلك، وكما يتضح في فصل الناس، ينزع الأذكياء من البشر للإفراط في تصميم وتخطيط الأشياء ونتيجة لذلك وفي العديد من الحالات، يتعدى وضع النظم (وهو وجود نظام لكل شيء) وتنقيحها (التعديل المستمر لهذه النظم) أكثر مما هو مطلوب في حد ذاته. ونتيجة لذلك، يقوم بحثنا بتوضيح أمور أساسية متعلقة بتعقيد نظم العمل في شركات كبرى.

- كثير جدًا: يوجد في العديد من الشركات الكبرى الكثير جدًا من نظم العمل. حيث أنه يوجد نظم عمل رسمية لكل شيء سواء كان صغيرًا أم كبيرًا حتى ولو لم يكن متطلبًا وجود نظم عمل تفصيلية لكل شيء.
- الكثير من التكرار: في دول/هيئات عدة، يوجد نظم عمل مختلفة للقيام بالشيء نفسه أو ما شابهه، ولكن حينما يتعلق الأمر بالاقتصاديات القائمة على التعلم ومشاركة ممارسات العمل، فإن عدم توحيد نظم العمل أو إعادة صياغتها في مستويات العمل الأدنى قد يعيق هذه الاقتصاديات.
- معقدة جدًا لإنجاز مهمة ما: أظهرت أبحاثنا أن العديد من نظم العمل، أصبحت أكثر تعقيدًا مما قد تحتاج إليه لإنجاز غرض ما. وفي بعض الحالات، ينتج هذا عن عمليات التنقيح والإضافة المستمرة لنظم العمل القائمة. وفي حالات أخرى، توضع نظم عمل معقدة في الأساس، وذلك كمن صنع مطرقة عظيمة لمجرد كسر.

1- نظم العمل: معقدة وبسيطة

نظم العمل لشركة ما هي تأدية مجموعة من المهام ذات الصلة لتحقيق نتائج تجارية محددة. وتمثل نظم العمل الروتين اليومي في مؤسسة أو شركة ما.

تعتبر نظم العمل ذات قيمة كبيرة وجزءًا ضروريًا داخل كافة المنظمات الكبرى وذلك لأنها تقدم عدد من الفوائد القيمة وهي:

- أنها تسمح لموظفين ذوي مهارات متدنية من تحقيق نتائج تتطلب مهارات أعلى
- تقوم على تحسين مستوى المطابقة، وهو ما يسمح للشركة بما يلي
  - تقليل حجم المخاطرة أو التخلص منها
  - الحفاظ على مستوى ثابت من الجودة

- أنها تسمح للشركة للعمل بكفاءة وذلك من خلال تحديد أفضل طريقة لتحقيق النتائج المرجوة باستخدام تكلفة محددة ووفقًا لمعايير الجودة.

يمكن أن تتطور نظم العمل لتصبح عادات فعالة تساعدك على تحقيق المهام اليومية بسرعة أو قد تتطور لتصبح تقاليد عديمة الفائدة يتم الاحتفاظ بها لأسباب خاطئة وتقف حجر عثرة في طريق أهداف أخرى ذات أهمية أكبر.

مستوى نظم العمل	الحداثة: التنبؤ بالمدخلات/المخرجات	ماذا تفعل؟	الأمثلة
استراتيجي	نظم عمل جديدة وغير متوقعة	أدرس، استشر، قيم، قارن وأنظر إلى الخيارات والسيناريوهات والمخاطر الخ...	تطوير منتجات جديدة، عمليات الاندماج والاستحواذ، مبادرات جديدة لدخول السوق
تكتيكي	نظم عمل متوقعة وقائمة على صناعة القرارات الدورية	أدرس، استشر، قيم ثم قم بتنفيذها	وضع الميزانية وتخصيص الموارد والتوظيف والتدريب
أساسي	نظم عمل روتينية عادية	كل ما عليك هو تكرار العمل	الأوامر المتكررة والنفقات الأساسية والاتصالات اليومية

شكل رقم *1.6*: الأنواع المختلفة لنظم العمل التجارية

هناك صلة بين التسلسل الهرمي للإدارة أنواع نظم العمل المبينة في الشكل رقم 1.6، حيث تقوم الإدارة العليا بالأعمال الاستراتيجية ويقوم الموظفون الأدنى في المرتبة بالأعمال الفعلية. وعلى الرغم من ذلك يقوم عدد كبير جدًا من مدراء هذه الأيام بأنواع نظم العمل الثلاثة.

وعلى الرغم من أنه يمكن وصف نظم العمل بأنها ذات تسلسل هرمي أو أنها تهدف لحجم إنتاج معين أو لها دور محدد أو لها أهداف محددة أو تنتهي في وقت محدد، إلا أن معظمها يمكن وصفه بأنه" تحويلي" بشكل أو بآخر. وهذا يعني أن هذه العمليات (نظم العمل) تحول مجموعة من المدخلات إلى مخرجات. ويضيف تسلسل هذه الأنشطة قيمة جديدة في كل مرحلة، فقد يكون هناك نظم عمل وخيارات فرعية ونقاط مرحلية في العمل (بوابات القرارات) وكذلك ربما يوجد مدخلات عبر الإدارات أو الشركات وتحتاج لعمليات تواصل وتنسيق حتى يتم الانتهاء منها.

نظم عمل معقدة جدًا؟

يوجد عاملين أساسين لتعقيد نظم العمل في العالم الحديث وعلى ما يبدو أنهما يسببان المشاكل لكافة الأشخاص داخل نطاق العمل وخارجه. أولهما هو زيادة إجراءات الصحة والسلامة والأمن والتي تم تصميمها كرد فعل لأحداث غير اعتيادية. وثانيهما ظهور منصب "المدير المهني" وهو شخص يكرس حياته لخلق المزيد من عمليات التحكم في الأنظمة ومتابعتها ومراقبتها وإرسال التقارير بشأنها لصالح بقية أفراد العمل.

وقد أدت بعض الأحداث المروعة بداية من تسونامي وكوارث حفارات البترول وأحداث الحادي عشر من سبتمبر ونهاية بالأزمات المالية العالمية إلى فرض مجموعة كبيرة من الإجراءات واللوائح ونظم العمل الجديدة. ومن المفهوم أنه لا يرغب أي شخص في تكرار هذه الأشياء، ولكن إضافة المزيد والمزيد من نظم العمل المعقدة نادرًا ما يكون هو الحل. هل يعتقد أي شخص فعلًا أن الزيادة الضخمة في العمليات الأمنية المعقدة في كافة المطارات قد يؤدي إلى توقف العمليات الإرهابية الأخرى؟

وبمجرد زيادة عدد الإجراءات، يكون من الصعب جدًا تفكيك هذا الهيكل التنظيمي الجديد. وحينها تترسخ حالة من السكون وتصبح نظم العمل المضافة جزء لا يتجزأ من نظم العمل الأساسية. وبالنسبة للعامل الثاني، هو بمثابة اختلاق لنظم عمل جديدة تضيق الخناق على المدراء. فقد يؤدي التعقيد المتزايد الذي يستخدمه مدراء التشغيل إلى التخلي عن إضافة القيمة إلى العملاء بل يصب تركيزه على تطوير ومراجعة وإضافة وتوسيع نظم العمل الداخلية حتى تصل إلى كل كبيرة وصغيرة في الشركة أو المؤسسة. يمكن لهؤلاء المدراء بالتأكيد أن يقوموا

شركة جونسون آند جونسون: تبسيط عمليات البحث والتطوير

فيما تمثلت مشكلة التعقيد؟

في بدايات القرن الواحد والعشرين، كانت عمليات البحث والتطوير بشركة جونسون آند جونسون مرسخة للغاية. فقد كانت مواقع البحث والتطوير الخاصة بهم حول العالم مستقلة بشكل كبير ولديهم نظم العمل الخاصة بهم لتطوير المنتجات.

وفي الوقت نفسه أصبحت صناعة الأدوية أكثر عولمة وذلك من خلال المنتجات الجديدة التي تم اكتشافها وتصنيعها وتوزيعها في أنحاء مختلفة من العالم وكذلك التعاون المتزايد بين منظمي العملية وهلم جرًا.

وقد أدت عزلة عمليات الشركة إلى صعوبة في الجمع بين الموارد للمنافسة بفعالية وكذلك تلبية أعباء الالتزام الثقيلة والمتزايدة.

ما هو الدور الذي قدمته قوة البساطة؟

قام رئيس قسم ضمان الجودة بشركة جونسون آند جونسون على مستوى العالم بطرح مبادرة تبسيط وتكامل عالمية. وكان هدف المبادرة الأول هو عمليات البحث والتطوير ذات الأثر الأكبر ومراجعة التجارب السريرية والإعداد لعمليات فحص دورية وعمليات مراجعة استثنائية.

وسعت عمليات التبسيط كذلك إلى إشراك كامل الهيكل التنظيمي للبحث والتطوير بالشركة في العملية. ومن ثم فقد تم طرح مبادرات جديدة كل أربعة أشهر. وبعد عامين، تم تبسيط عمليات البحث والتطوير بالكامل وشارك كل موظف في مبادرة واحدة على الأقل وهو الأمر الذي جعل قبول نظم عمل جديدة أسهل بكثير.

ما هو الأثر؟

زادت إنتاجية قسم البحث والتطوير في الشركة بنسبة 50% من عام 2002 حتى عام 2004. وأصبحت وظائف قسم البحث والتطوير في الشركة أكثر مرونة، وهو ما جعل الأمر سهلًا عند قرار شركة جونسون آند جونسون بدمج ذراع التكنولوجيا الحيوية لديها في شركة دوائية أكبر.

بعمليات التنظيم والتوضيح والتبسيط ولكنهم في نفس الوقت قد يكونوا مفرطين في التفصيل والتحكم وسببًا في التعقيد.

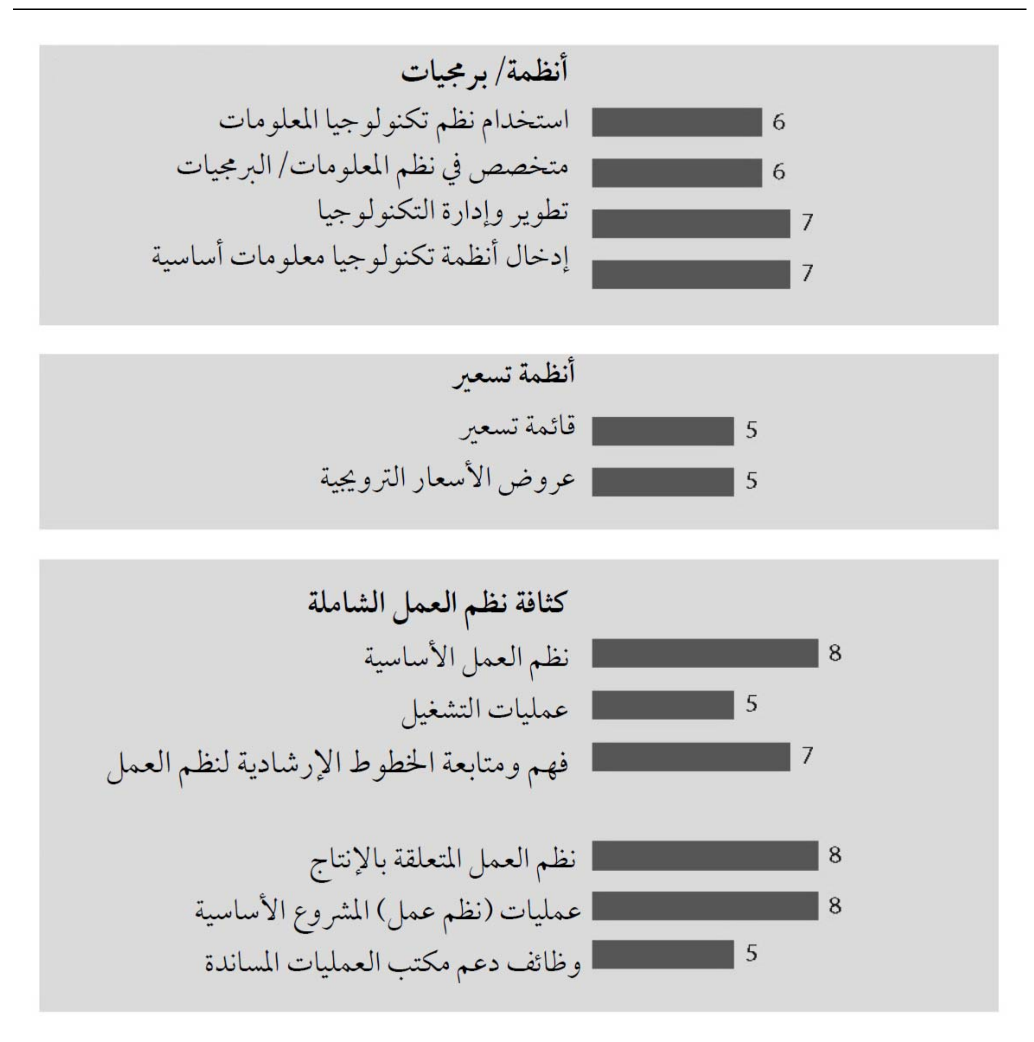
ويمكن إضافة هذين العاملين إلى العوامل الموجودة مسبقًا والتي تعمل على نمو نظم العمل المعقدة في الشركة الحديثة.

2- ماذا يقدم بحثنا؟

تكلفك نظم العمل المتكررة والأكثر تعقيدًا المال والطاقة والحماس. وبالنسبة لمصادرنا الخمسة للتعقيد (خارجية، استراتيجية، الأشخاص، المنتجات والخدمات، تصميم المنظمة)، فإن نظم عمل الشركة تصبح مصدر ذو تأثير أقل على عملية التعقيد. ولا تظهر عمليات التعقيد المتعلقة بنظم العمل في قائمة أول 30 مصدر من مصادر التعقيد الأكثر تأثيرًا. وهذا يوضح أن الشركات بالفعل قد قطعت شوطًا كبيرًا في مسار إعادة هندسة (هندرة) وتقليص وإزالة حالة الإحباط التي تنتج عن نظم العمل المعقدة.

ومع ذلك ففي استطلاع الرأي الذي أجريناه على شركات أوروبية، أختار 600 مديرًا "نظم عمل المشروع الأساسية" و"نظم العمل المتعلقة بالإنتاج" و"نظم العمل الأساسية" على رأس مصادر العمل التي تقتضي المزيد من التعقيد. وهذا يتماشى مع الجوانب الأخرى من التعقيد التي أبرزناها في دراساتنا. وكما هو موضح في الفصل الأول، فإن الشكوك المتزايدة حول صنع القرارات الاستراتيجية ومبادرات إعادة الهيكلة المستمرة هي من بين أمثلة مصادر التعقيد التي تتقاطع مع الفئات الست وتربط المصادر الخارجية للتعقيد بالاستراتيجية الداخلية ونظم العمل وتصميم المنظمة والمنتجات والخدمات والأشخاص.

عندما بدأنا في دراسة استطلاع الرأي لمعرفة أنواع التعقيد التي تؤثر على الشركات ذات الأداء السيئ مقارنة بالشركات ذات الأداء الأعلى، كانت مفاجأة لنا أن نكتشف أن عمليات التعقيد المتعلقة بنظم العمل قد حصلت على درجات أعلى بكثير في الشركات ذات الأداء السيئ. وفي الحقيقة، جاءت عمليات "إعداد تقارير الإدارة الشهرية" و"تقييم الأداء السنوي" و"خدمة العملاء" في المراكز العشرة الأولى في قائمة شملت أكثر من 100 مصدر من مصادر التعقيد. وهذا يطابق النتائج التي حصلنا عليها لمصادر التعقيد "البشرية" (انظر الفصل الثالث).



نقاط تأثير التعقيد: من الأدنى إلى الأعلى

جدول *1.6*: تأثير مصادر التعقيد ذات الصلة بنظم العمل على الشركة

ملحوظة: يعد هذا مقياسًا نسبيًا يجمع بين عدد المرات التي ذكر فيها المدراء مصدر التعقيد في استطلاع الرأي وبين تقييمهم لهذا التأثير على مستوى الأداء.

وكما أكدنا في الفصل الأول، فإن الشركات ذات الأداء السيئ هي (شركات انطوائية) وذلك فيما يتعلق بتركيزها على مصادر داخلية من عمليات التعقيد المكلفة. وتطغى عمليات التعقيد المتعلقة بنظم العمل والأشخاص على المشاركين في استطلاع الرأي من الشركات

ذات الأداء السيئ. ولهذا فإنهم لا يستطيعون رؤية مجموعة كبيرة من الفرص والتهديدات في البيئة التنافسية الخارجية.

3- هل يمكن لعمليات إعادة الهندسة (الهندرة) أو عمليات التشغيل محدودة الفقد أن تقوم بتبسيط نظم العمل الخاصة بك؟

تحتاج نظم العمل الأساسية الخاصة بك لمراجعة وإزالة دورية أو تنقيحها لتحسين كفاءة العمل الشاملة. وقد تكرر ظهور المزايا التنافسية التي يمكنك الحصول عليها عند كونك "محدود الفقد" في قطاع التصنيع. وقد ظهرت هذه المزايا عندما صعدت شركات الإلكترونيات والسيارات اليابانية للقمة في سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي. وفي تسعينيات القرن الماضي، أصبحت عمليات إعادة هندسة نظم العمل (الهندرة) وسيلة منتشرة لتوسيع نظرية "محدودية الفقد" في كافة مناحي العمل (أظهر استطلاع رأي أجرته شركة ديلويت آند توش أن أكثر من 80% من الشركات لديها مبادرات هندرة حيز التنفيذ). وقد ساعدت إجراءات التدقيق والرقابة على غرار سيجما 6 المدراء في الحفاظ على دورة مراجعة وتنقيح نظم العمل.

نظم العمل التي تعتمد على المعرفة مقابل نظم العمل التي تعتمد على الآلة

وعند هذه النقطة، من المهم أن نضع حدود فاصلة واضحة بين نظم العمل التي تعتمد على المعرفة ونظم العمل التي تعتمد على الآلة، حيث تختلف طرق تبسيط كل منهم عن الآخر.

نظم العمل التي تعتمد على الآلة: في هذه النظم، يتعامل الأشخاص بشكل مباشر مع الآلات. ويوجد العديد من الأمثلة البارزة عن نظم العمل التي تعتمد على الآلة ومنها خطوط الإنتاج بالمصانع والعمليات القائمة على نظم المعلومات كأنظمة الخدمات اللوجيستية وأنظمة العمليات محددة الوقت في البنوك. وتكون هذه النظم سهلة التحديد والتعيين، ودائمًا ما تكون نتائجها ثنائية الإجابة فهي إما صحيحة أو خاطئة وإما مطابقة للمواصفات أو غير مطابقة لها. إضافة إلى ذلك، فإن عمليات الربط بين الخطوات رسمية جدًا وواضحة. وهذا يعني أن المدخلات والمخرجات يمكن التنبؤ بها وقابلة للقياس بشكل نسبي. وكذلك يسهل تحديد الجودة وقياسها والتحكم فيها.

نظم العمل التي تعتمد على المعرفة: تختلف هذه النظم تمامًا عن نظم العمل التي تعتمد على الآلة. ففيها يتعامل الأشخاص بشكل أساسي مع أشخاص مثلهم. ويوجد الكثير من الطرق

المختلفة لتحقيق المخرجات نفسها. وفي هذه قد يتم مشاركة أو تخزين المعلومات باستخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات، إلا أن التعامل بين الأشخاص هو أساس العمل. وتخضع النتائج ذات الجودة الجيدة للتقييم ولا يمكن تحديدها بقولك أنها مطابقة أو غير مطابقة للمواصفات فقط، أي أنها ليست ثنائية الإجابة. ومن أمثلتها نظم عمل أقسام الموارد البشرية والتسويق والمبيعات في الشركات الكبرى.

وتكون النتائج في نظم العمل التي تعتمد على المعرفة أقل قابلية للتنبؤ حيث أن كل موقف يكون مختلف تمامًا عن المواقف الأخرى ولا يمكن حله إلا عن طريق التفاعل بين الأشخاص بعضهم البعض. وتعتمد النتائج الناجحة على مهارات البشر وخبراتهم وعمليات اتخاذ القرارات التي يقومون بها. ولا يمكن تحويل هذه المهارات إلى خطوات نظم عمل بسيطة. وحتى يمكن للآلات تطوير قدراتها لتتمكن من التكيف والتفكير والتفاوض وتقديم الحلول بنفسها، حينها يمكن إدارة نظم العمل التي تعتمد على المعرفة وإدارتها بخطوات بسيطة كما هو الحال في نظم العمل التي تعتمد على الآلة أو نظم تكنولوجيا المعلومات.

وفي هذه الأنواع من النظم، العقول هي التي تحل المشاكل وليس العمليات. حيث يمكن وضع نظام عمل حر لخلق إطار عمل أو منهج يضمن أن تقوم بجمع المعلومات الصحيحة واختيار الأشخاص المناسبين وطرح الأسئلة الصحيحة والامتثال للوائح... ولكن لا يمكن لنظام العمل نفسه أن يضمن لك النتائج التي تبحث عنها.

وقد يكون الإفراط في الترتيب والتخطيط خطير جدًا في نظم العمل التي تعتمد على المعرفة. وذلك بسبب أن مجرد وجود منهج مفصل خطوة بعد خطوة قد يعطي شعورًا زائفًا بالأمن وهو ما قد يدفع العقل للكسل بحجة: "إذا اتبعت نظام العمل الموضوع، ستكون النتائج محققة". وهو ما يخلق انطباع بأن نظام العمل الموضوع سيقوم تلقائيًا بحل المشكلة وضمان الجودة ومنع وقوع المخاطر. إضافةً إلى ذلك، يقوم الموظفون بالتركيز على التماشي مع نظام العمل دون النظر للنتائج النهائية التي وضع هذا النظام خصيصًا لتحقيقها.

متى يصبح منهج محدودية الفاقد غير قابل للتطبيق؟

بما أن عمليات إعادة الهندسة (الهندرة) أو منهج الربح الأكثر محدود الفاقد قد وضعا خصيصًا لنظم العمل التي تعتمد على الآلة، فإنها تقدم حلولًا واهنة إذا تم استخدامها خارج

نطاق التصنيع القائم على الآلات. ويعد أحد أكبر المشاكل التي تواجهها أنها تحاول التعامل مع نظم العمل التي تعتمد على البشر بالطرق نفسها التي تتعامل بها مع نظم العمل الخاصة بالتصنيع. وعلى سبيل المثال، دائمًا ما تستخدم هذه العمليات تدابير مدخلات-مخرجات دقيقة موضوعة لمراقبة تدفقات المواد والمكونات في نظم العمل التي تعتمد على المعرفة، وهذا لا يمكن تطبيقه.

تم وضع نظم التصنيع بشكل أساسي من مراحل يمكن التنبؤ بها في عملية تصنيع المنتجات القائمة على قدرات الآلات. وكلما اشترك الأشخاص في القيام بأعمال غير روتينية كلما كان التنبؤ بالمخرجات أقل موثوقية وذلك فيما يتعلق بجودتها. قم بالابتعاد عن خطوط الإنتاج التي تدار بالأجهزة الآلية واتجه نحو نظم الإنتاج التي يقوم بتشغيلها أفراد باستخدام مخرجات أقل من الناحية المادية ومجموعة من المدخلات غير المادية مثل المعرفة المتخصصة والطاقة الإبداعية والحماس وسياسات العمل في الشركة، وحينها ستجد أن التنبؤ بالمدخلات - المخرجات يهرب بعيدًا بسرعة.

وكنظام عمل، تعد معرفة "المدخلات" ضمنية ومرتبطة بسياق أي أن المعرفة تعني أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين في سياقات مختلفة- لذا فإن قيمتها تتنوع بناءً على من يتعلمها وأين يتعلمها وما هي المعارف الأخرى التي ترتبط بها. ولذلك تعد الطرق التي تضيف بها الخدمات القائمة على المعرفة (مثل الخدمات الاستشارية أو المالية، العقارات، التعليم، الخدمات الاجتماعية، الإعلام والترفيه) قيمًا للعملاء معقدة جدًا. وتحتاج عملية إعادة هندسة (هندرة) نظم الإنتاج هذه إلى أكثر من مجرد منهج الربح محدود الفقد.

المزيد من الأشخاص= نسبة أقل من التنبؤ: أظهرت دراسات في ثمانينيات القرن الماضي كيف كانت الشركات اليابانية تدير نظم العمل في المصانع بشكل أفضل من منافسيهم الغربيين في مجال صناعة الإلكترونيات والسيارات، حيث أظهرت معطيات المقارنة كيف كانت مستويات الجودة والإنتاجية أعلى بكثير. ويعود ذلك لسببين: أولهما أن الشركات اليابانية كانت أول من أدخل التكنولوجيا المتقدمة في خطوط الإنتاج بما في ذلك الأنظمة التي تدار عن طريق الحاسب لتنظيم الإنتاجية. وأدى وجود عدد أقل من الموظفين في طوابق المصنع إلى نظم عمل أكثر معيارية ومستوى تنبؤ أعلى لجودة المنتج جنبًا إلى جنب مع انخفاض التكاليف. ثانيهما:

ساعدت أساليب الإدارة مثل دوائر الجودة وعملية كانبان (عملية الإنتاج في نفس الوقت) وإدارة الجودة الشاملة في تركيز جهد بقية الموظفين في طوابق المصنع على التحسين الدائم لنظم العمل باستخدام قواعد بسيطة (مثل خطة دورة خطط- نفذ- تحقق- تصرف).

وعلى الرغم من كون اليابانيين على قدر كبير جدًا من الامتياز فيما يتعلق بالتصنيع، إلا أنهم فشلوا في إحداث ثورة إنتاجية في القطاعات الخدمية. حيث أن البشر هم صلب نظم العمل التي تضيف قيمة. وهنا لا يمكن للأنظمة المعتمدة على الحاسب ومناهج الربح محدود الفاقد أن تساعد في تحسين الأداء.

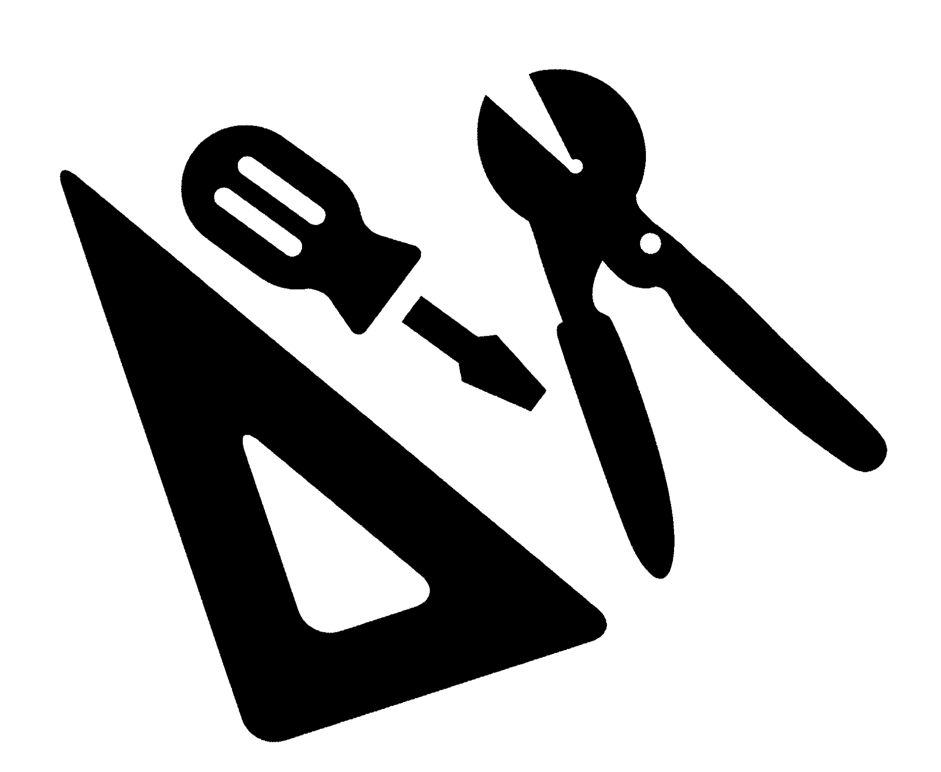
لذا وبناءً على تجربتنا، فإن نظرية الحصول على الربح مع محدودية فقد الموارد تعمل بشكل جيد جدًا إذا ارتبط الأمر بنظم العمل التي تعتمد على الآلة ولكنها تواجه المزيد من العراقيل حينما يتعلق الأمر بعملية تبسيط نظم العمل التي تعتمد على المعرفة.

المشاكل التي تواجه نظرية الربح محدود الفاقد.

- لا تعمل هذه النظرية بشكل جيد في نظم العمل غير المتوقعة التي تكون فيها المدخلات والمخرجات غير متوقعة ويصعب التحكم فيها (على سبيل المثال، عمليات ابتكار طرق دعاية مبهرة).
- معقدة وتقنية ومكلفة: نظرية الربح محدود الفاقد هي نظرية معقدة وتقنية جدًا مما يجعلها تتطلب مستويات عالية من المهارة والخبرة. وهذا يعني أنه في معظم الشركات، لا يوجد سوى عدد قليل جدًا من الموظفين لديهم المهارات الشخصية التي تمكنهم من تطبيق النظرية بأنفسهم. وهذا يعني أن العديد من الشركات سينتهي بها المطاف عند التعاقد مع شركات استشارية ذات تكلفة مرتفعة لتطبيق نظرية الربح محدودة الفاقد في مشروعاتها.
- قد تتسبب نظرية الدخل محدود الفاقد في إضافة المزيد من التعقيد، حيث أن هذه النظرية كانت معدة خصيصًا لتحديد حجم الفاقد في المصانع والعمليات اللوجيستية وللتخلص من وجود هذا الفاقد. ولم يصمم أبدًا لتبسيط نظم العمل. ومن المفارقات، أن هذه الأداة التحليلية قد تخلق مزيدًا من التعقيد حيث أن التخلص من وجود فاقد في الموارد قد يتطلب إدخال عمليات فرعية، ومن ثم يتم القضاء عل الفاقد ولكن تصبح نظم العمل أكثر تعقيدًا.

- رفض الموظفين للنظرية: دائمًا ما يقاوم الموظفين الذي يستخدمون نظم عمل تعتمد على المعرفة تطبيق نظرية الدخل محدود الفاقد. حيث أنهم يرفضون أن يتم التعامل معهم على أساس أنهم آلة. فقد تضفي هذه النظرية شعورًا بأنها تسلب القوة، وذلك لأن الطبيعة التقنية والمعقدة لنظم العمل التي تعتمد على نظرية الربح محدود الفاقد تعني أنهم لا يمكنهم القيام بالعمل بأنفسهم، فدائمًا ما يتم العمل نيابة عنهم أو لأجلهم وهو ما يقلص نسبة مشاركة والتزام الأفراد الذين سيقومون بالعمل بعد انتهاء دور الخبراء. ولذا فمن الأفضل أن يتم تطبيق نظرية تبسيط يكون فيها الموظفون هم الفاعل الأساسي وسيكتب لها النجاح لأسباب كثيرة واضحة.

ولهذا فإن نظرية الربح محدود الفاقد من الممكن أن تكون أداة فعالة جدًا فيما يتعلق بنظم العمل التي تعتمد على الآلة، ولكنها ليست النظرية الأفضل عندما يتعلق الأمر بمشاريع إعادة تصميم نظم العمل التي قد تواجهك. ولذا يتعين عليك اختيار الأداة التي ستستخدمها بحكمة.



شركة زيروكس: تحويل نظام الشراء

فيما تمثلت مشكلة التعقيد بشركة زيروكس؟

في شركة زيروكس: كانت عمليات الشراء التي لا علاقة لها بالإنتاج تشير إلى كافة عمليات شراء الإمدادات التي لا تستخدم في الإنتاج الفعلي لآلات النسخ. ومن ثم تأتي كافة أدوات المكتب من أجهزة حواسب شخصية ومكاتب وأقلام رصاص وكافة الأدوات القرطاسية تحت فئة عمليات الشراء التي لا علاقة لها بالإنتاج.

وفي منتصف تسعينيات القرن الماضي، كانت تنفق شركة زيروكس 4,3 مليار دولار أمريكي سنويًا في بند عمليات الشراء التي لا علاقة لها بالإنتاج. وكانت عملية توريد المنتجات غير متناسقة ومعقدة جدًا، حيث أن الشركة اعتمدت على عدد كبير من الموردين يقوم كل منهم بتوريد طلب شراء صغير. وداخل الشركة أيضًا، توزعت مهام الشراء بين العديد من الأقسام. وقد أدت عمليات التنسيق والتواصل المعقدة فيما بين الأقسام إلى حالات تأخير وحول نظام الشراء إلى نظام لا يمكن الاعتماد عليه. وقد أدركت شركة زيروكس أن إعادة تصميم هذا النظام يمثل فرصة كبيرة لتوفير النفقات.

كيف عملت قوة التبسيط على مساعدة شركة زيروكس؟

وضعت شركة زيروكس مخططًا لمسار نظم العمل يتضمن كافة الأنشطة والأقسام المنخرطة في عمليات الشراء التي لا علاقة لها بالإنتاج. وكان المخطط الأول كبيرًا ومعقدًا بشكل كبير، حيث أنه كان يحدد مهام المئات من الأنشطة، ويعمل على التقارب بين الأقسام والأنظمة والمتخصصين. فقد كان العديد من خطوات نظم العمل والأنشطة الفرعية معدة لتصبح ذات قيمة غير مضافة وقد تم التخلص منها بعد ذلك.

قررت شركة زيروكس أيضًا أن تعمل من خلال فرص شرائية أكبر والتي يمكن تجميعها على هيئة اتفاقيات حصرية مع أفضل الموردين على مستوى العالم. ومن ثم قامت الشركة بالتفاوض والوصول لاتفاقيات أفضل مع شركات أكبر يمكنها إمداد زيروكس بما تطلبه في أي مكان بالعالم. وبعدما قامت الشركة باستبدال العدد الهائل من العقود الصغيرة بعدد أقل من العقود الكبيرة، استطاعت إدارة الشركة أن تتخلص من مجموعة من العمليات المتكررة وأن تعيد تعيين موظفي مشتريات فضلًا عن تبسيط مجموعات العقود المعقدة

وقد استغل الفريق أيضًا هذه الفرصة لجعل التواصل بين مدراء زيروكس ومورديها أوتوماتيكيًا بشكل كامل، وحينها يمكن التخلص من كافة الأعمال الورقية. وقد أتضح ذلك بسبب وفورات الحجم في العقود الأكبر. وهكذا يمكن لكل مدير من المدراء الوصول إلى أنظمة التوريد وتقديم طلبات الشراء عبر الانترنت. ويتم التعامل مع حدود الأقسام وقيودها عن طريق أنظمة الكومبيوتر دون الحاجة لتدخل من محاسبين.

وقد أدخلت الشركة أيضًا تغييرات جذرية على عمليات الشراء التي لا صلة لها بالإنتاج حيث أن النظام نفسه قد أعيدت هيكلته. وعلى سبيل المثال، أصدرت الشركة بطاقات ائتمانية لكافة مدرائها وشجعتهم على استخدام حد مالي معين عبر هذه البطاقات لإنهاء عمليات الشراء التي تتطلب سرعة في إنهائها. وبعد أن قامت الشركة بتفويض عملية صنع القرار وتحمل مسئولية هذه المشتريات الضرورية الطارئة إلى مديري الأقسام، فقد تم التخلص بشكل كبير من بيروقراطية عمليات الشراء التي لا علاقة لها بالإنتاج.

ما نتيجة تطبيق النظام الجديد؟

عمل نظام العمل الجديد على توفير نسبة كبيرة جدًا من موازنة إدارة المشتريات. وقد تقلص عدد العمليات من الآلاف ليصبح بالعشرات. وكذلك أصبحت عمليات التفاوض والتعاقد والتنسيق بين الشركات أبسط بكثير بعد دمج العلاقات مع الموردين في عدد أقل من الصفقات الكبيرة. وأيضًا تم إلغاء الأنظمة الورقية المعقدة ويتم تنفيذ عمليات الشراء بشكل كامل عن طريق الإنترنت وذلك عبر النظام البرمجي الجديد للمشتريات التي لا علاقة لها بالإنتاج.

4- كيف يمكنك الحد من تعقيدات نظم العمل في منظمتك

أن تجعل البسيط معقدًا لهو أمر شائع أما أن تجعل الأشياء المعقدة على هيئة البساطة الرائعة، هذا هو الإبداع

شارلز مينجوس

ما الأعراض الرئيسية لنظم العمل المعقدة جدًا؟

تتمثل الأعراض الرئيسية لنظم العمل شديدة التعقيد داخل منظمتك فيما يلي:

- يقوم مدراؤك بقضاء أوقات كبيرة جدًا لتغيير وتعديل نظم العمل الخاصة بمؤسستك لأنها لا تعمل جيدًا في الوقت الحالي.
- يقوم مدراؤك بقضاء أوقات كبيرة جدًا في مناقشة كيفية عمل نظم العمل الداخلية في شركتك إلى الحد الذي يجعلهم يتغاضون عن العوامل الخارجية وجودة النتائج.
- حينما تتم الأمور بشكل خاطئ، يلقي الأشخاص باللوم على نظام العمل أو يدعون بأنه ليس خطأهم لأنهم اتبعوا نظام العمل الموضوع فحسب.
- يصف الناس منظمتك بأنها بيروقراطية.
- تكون عمليات "الالتفاف" حول نظام العمل شائعة و/أو يصبح الالتزام بنظم العمل الرسمية ضئيل جدًا.
- يكون الموظفون محبطون بسبب حاجتهم لإتباع نظم عمل أدنى أو أقل في المستوى.
- يشتكي موظفوك من ندرة الوقت المتاح للإبداع أو للتفاعل مع الموظفين الآخرين أو لحل المشاكل.

ما الأسباب الرئيسية التي تتسبب في تعقد العمل؟

السبب	التوضيح
التطور	• تطور نظام العمل بعد تطوير الشركة • وتيرة التطور أوضحت أنه كان موجهًا لمناطق معينة داخل المنظمة ولم يكن هناك أي فرصة للقيام بعملية إعادة تصميم كاملة. • في كل مرة يوجد خطأ ما وتضاف العملية إلى (عادة دون استبعاد أي شيء) وحتى دون النظر إذا ما كانت تكلفة التغيير تتخطى تكلفة الخطأ نفسه. • مثل طبقات الدهان على باب ما، ربما يكون مظهر نظام العمل مختلفًا تمامًا الآن عن مرحلة البداية التي بدأت بها

السبب	التوضيح
تغيير الخطوات	• تغيرت مدخلات نظم العمل بشكل كبير (وربما يرجع ذلك إلى تغير الأنظمة والتركيز) • لا تزال نظم العمل القديمة قيد التشغيل، وربما عن طريق خطرات لا تضيف أي قيمة • لم يكن الغرض من إدخال نظم عمل جديد هو التعامل مع تنوع وحجم الأمور التي يشملها نظام العمل • لا تتوافق مخرجات نظام العمل مع عمليات مرحلة التسويق. وإذا تمّ تطبيق عمليات حل وإصلاح ربما عن طريق استخدام وظائف مختلفة
عدم وجود تعريف	• اكتمل نظام العمل داخل الشركة دون حتى أن يتم تدوينه أو تحديده • يجد الشخص الذي يستخدم نظام العمل مجالًا فضفاضًا لإنهاء المهام بالطريقة التي يراها مناسبة • الأشخاص المنضمين للعمل حديثًا يتولون مسؤولية نظام العمل ويتعاملون معه بطريقتهم الخاصة
عمليات الالتفاف حول النظام	• يتم وضع العديد من العمليات لتعويض الأنظمة التي لا تندمج في نظام العمل أو لا تؤدي دورها الموضوعة له بالضبط • تصبح الحلول المؤقتة هي القاعدة بدلًا من إصلاح المشكلة بشكل جذري
الإفراط في هندسة نظم العمل	• تعاني معظم العمليات من إفراط في التصميم والتخطيط • تعني عملية تصحيح الخطأ أنه يتم الآن تشغيل معظم الأمور العادية بطريقة مصممة لتحديد كافة الاحتمالات وقد يؤدي هذا إلى جعل معظم العمليات غير فعالة.

جدول 2.6: الأسباب الرئيسية التي تتسبب في تعقد العمل

الخطوات الرئيسية للحد من تعقيد نظام العمل في مؤسستك

للحد من الآثار السلبية لتعقيد نظام العمل، سيتعين عليك إتباع الخطوات الثلاث التالية بالترتيب:

1- تخلص من أي عمليات متكررة أو غير ضرورية.

2- قم بتوحيد أي عمليات متشابهة/متكررة.

3- قم بتبسيط كافة العمليات المتبقية.

أنه لمن الأصعب بكثير أن تكون العملية بسيطة عن كونها معقدة، وإنه لمن الأصعب أيضًا أن تضحي بالمهارة من أجل تنفيذ المطلوب في المكان المناسب عن العمل في كلا الاتجاهين على حد سواء.
جون رسكين

ابدأ عن طريق إنشاء قائمة رئيسية بجميع نظم العمل الأساسية في منظمتك/ قسمك

يعد هذا في الواقع بمثابة عملية تقييم لكثافة نظم العمل في منظمتك. فبمجرد النظر إلى قائمة العمليات، سيصلك شعور كيف كانت نظم العمل في شركتك على حد كبير من الكثافة. وإذا قمت قبل ذلك بتحديد مفاتيح النجاح البسيطة لديك (انظر إلى الفصل الخامس)، ستكون حينها قد قمت فعلًا بتحديد العمليات الضرورية لنجاح شركتك، ويعتبر هذا في حد ذاته نقطة انطلاقة جيدة. وفي حالة عدم قيامك بإعداد هذه القائمة، يتعين عليك بوضع واحدة. وحتى ذلك الحين، أجب عن الأسئلة التالية التي تتعلق بكل من نظم العمل الخاصة بك.

- ما الهدف الموضوع لنظام العمل؟ وهل يؤدي هذا الهدف بكفاءة أم لا؟
- كيف تضيف نظم العمل قيمًا لمنظمتك أو تساعد في تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بك؟ وإليك أمثلة للإجابات الممكنة:
  - تحد من المخاطر
  - تحسن جودة المخرجات
  - تعمل على سرعة الأنشطة الأساسية
  - تخلق ميزة تنافسية
  - ضرورية لخدمة عملائنا بفعالية
- ما ضرورة وضع نظام عمل رسمي ومفصل للقيام بمهمة ما؟ وهل من الممكن أن نضع مجموعة بسيطة من قواعد الممارسة بدلًا من وضع نظام عمل رسمي مفصل؟
- تكرار نظم العمل: في الإدارات أو الأقسام أو الدول الأخرى، هل يوجد لديك نظم عمل متعددة ومختلفة تؤدي إلى مخرجات/منتجات متشابهة؟
- كيف يمكن التنبؤ بالمدخلات والمخرجات؟ وهل يمكن وضع هذه العملية في قالب أوتوماتيكي بشكل موثوق؟
- هل يتعين عليك القيام بهذا داخل الشركة أو الاستعانة بمصادر خارجية للحصول على فوائد أكبر؟

يمكنك الآن استخدام نتائج التحليل الخاص بك وتطبيق الثلاث قواعد المنصوص عليها أعلاه

1- تخلص من أي عمليات متكررة أو غير ضرورية: يعتبر مثال سجل الدراجات الموجود في بداية الفصل مثالًا جيدًا لهذه العمليات عديمة الفائدة. فمن المرجح أن يوجد بشركتك العديد من العمليات المتكررة التي يمكن إيقافها دون التسبب في المخاطر أو ضرر تجاه راحة العملاء. ويجب أن تتوقف أي عملية لا يوجد علاقة فيها بين إضفاء القيمة واستراتيجية ونظام العمل الخاصين بك في أقرب فرصة ممكنة. وبالمثل إذا كانت هناك فوائد من عملية الاستعانة بمصادر خارجية، ينبغي تقييم هذا الخيار بسرعة.

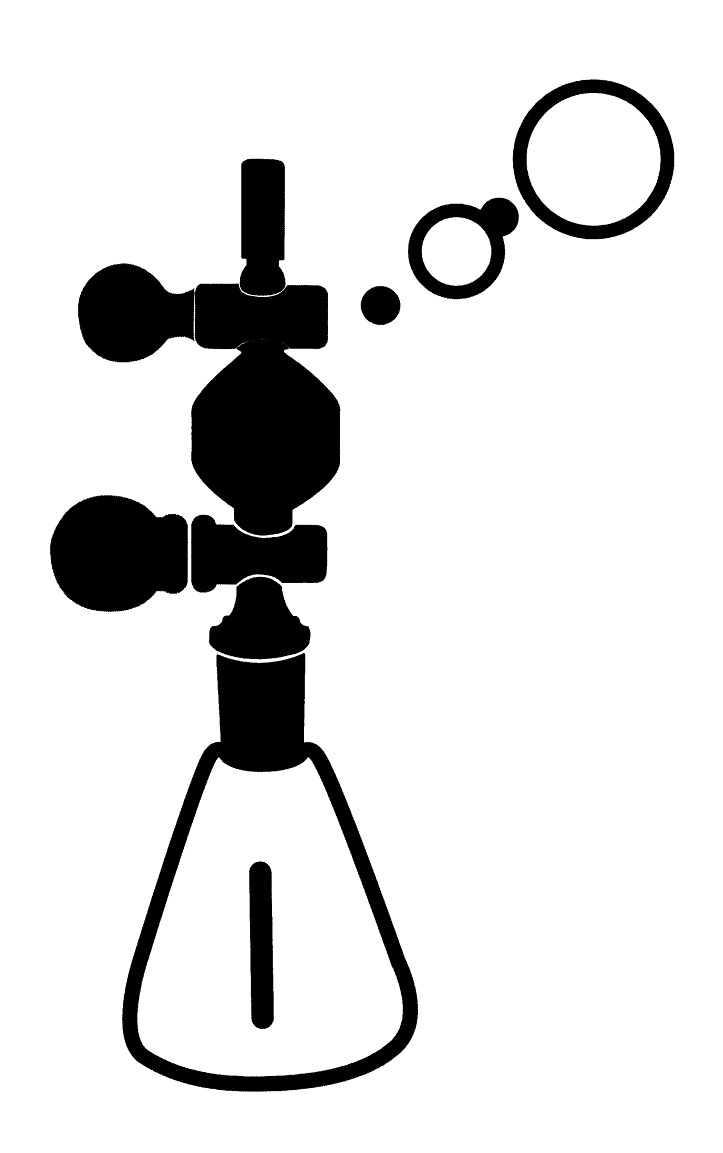
2- قم بتوحيد أي عمليات متشابهة/متكررة: وبسبب مبدأ الإبقاء على المكتسبات الأساسية، أصبح لدى أحد عملائنا أربعة عمليات لتخطيط الموارد عبر منظمتهم وهو ما يعد الآن سببًا أساسيًا في إحداث الفوضى. وعندما يوجد العديد من العمليات المتعددة والمختلفة للقيام بالشيء نفسه، يتعين عليك توحيد هذه العمليات في عملية واحدة تكن أبسطهم أو وضع نظام عمل جديد (انظر أدناه) يجمع أفضل ما في هذه العمليات. ولا يعتبر فعل نفس النشاط أو الحصول على نفس النتيجة عن طريق عمليتين مختلفتين أمرًا منطقيًا بيعمل على تدمير القيم. ويؤدي هذا إلى ضياع المغزى من الاقتصاديات القائمة على التعلم وتقييم حجم التقدم. وفي كل مرة ينتقل فيها موظفوك من دولة إلى أخرى أو من قسم إلى آخر، سيتعين عليهم حينها تعلم طريقة جديدة بفعل الشيء نفسه. وسيكون من الصعب جدًا مشاركة أفضل الممارسات في المنظمة وستسود حالة من التوتر بين الأقسام التي ترى أقسامًا أخرى تؤدي العمل الخاص بهم أو أي عمل آخر بطريقة خاطئة. وعندما تتداخل العمليات، يتعين عليك توحيد هذه العمليات في عملية واحدة عبر كافة أقسام الشركة وسيعمل هذا على إزاحة المزيد من الطاقة والوقت والتكلفة من كاهل شركتك. وعند اختيارك لعملية توحد فيها كافة العمليات، أحرص على اختيار العملية الأفضل فلا تختر عملية معقدة أو تم الإفراط في تصميمها والتخطيط لها. وفي حالة كون العملية معقدة جدًا، يمكنك استخدام النظرية المنصوص عليها أدناه لتبسيط العملية.

> 38% من المشاركين في الاستطلاع لديهم ما لا يقل عن 6 من مختصي نظم تكنولوجيا المعلومات الذين يقومون بالأعمال نيابة عنهم (13% من المشاركين في الاستطلاع لديهم أكثر من 16 مختصًا)

3- قم بتبسيط كافة العمليات المتبقية: يصب هذا الجزء الأخير تركيزه على نظم العمل القائم ومحاولة تقليصها وتبسيطها لأقصى الحدود. والآن سيتم تقليص قائمة الأعمال الخاصة بمنظمتك لتصبح قائمة العمليات الأكثر أهمية لتنفيذ المهام والتي تحتاجها شركة لتقديم أداء

فعال. وحينها سيتم القضاء على كافة العمليات الأخرى أو توحيدها. وستكون الخطوة الأخيرة كما يلي:

الانتهاء من عمليات تبسيط نظم العمل المتعلقة بالعمليات المتبقية. وهذا يشتمل على تحديد كيفية تقليل عدد المراحل والأشخاص المشتركين في العمل وكذلك تقليـل عـدد الوثـائق والنماذج والاجتماعات المطلوبة لإدارة العمل.



أكبر خمس شركات دوائية عملاقة: تجديد عمليات التسويق

فيما تمثلت مشكلة التعقيد بهذه الشركات؟

تطورت عملية التسويق العالمية لهذه الشركات حتى أصبحت معقدة جدًا. وتتكون الآن عملية وضع استراتيجية جديدة لعلامات تجارية عالمية مما يزيد عن 30 مرحلة مختلفة تكلف كل منها عدة ملايين من الدولارات على مستوى وقت الإدارة ورسوم الاستشارات وأبحاث التسويق.

وأحتوى كل مشروع على عدد كبير جدًا من الأفراد، ولم يكن يملك العدد منهم المهارات أو الخبرات المتطلبة لتطوير استراتيجية علامة تجارية عالمية قوية. إضافة إلى ذلك، كانت القرارات تعود بشكل تدريجي خلال تسلسل الإدارة الهرمي إلى مدراء لم يشتركوا في المشروع عن كثب. وينتج عن هذا في العديد من الحالات أن تكون النتائج معقدة أو سطحية جدًا في كل مرحلة من المراحل.

وليس من المستغرب أن يكون الناتج النهائي لهذه المشاريع مخيبًا للآمال دائمًا. فقد أدت إدارة هذه العمليات المعقدة والمواءمة بين عدد هائل من الأفراد إلى عدم وجود وقت أو طاقة كافية للتركيز على جودة النتائج.

كيف عملت قوة التبسيط على مساعدة هذه الشركات؟

قامت هذه الشركات بتفتيت عملية التسويق إلى خطوات أساسية وقامت برسمها على حوائط المركز الرئيسي للمشروع. وفي كل مرحلة من مراحل المشروع، قاموا بتحديد ما تم إنجازه بالضبط ومن هم القائمون على العمل وكيفية الانتهاء من العمل وما هي التكلفة التي تكبدوها في كل مرحلة على مستوى الوقت والمصاريف.

ويتم بعد ذلك مراجعة قيمة ونتائج كل مرحلة بالتفصيل مع طرح أمثلة لأفضل نتائج تظهر في كل خطوة/مرحلة. وقد مكنتهم هذه العملية من تحديد العديد من المراحل التي عانت من الإفراط في التخطيط أو عدم أهميتها للحصول على نتائج ناجحة.

إضافة إلى ذلك، لاحظت هذه الشركات تكرار العديد من الأنشطة من قبل فرق مختلفة أو في مراحل مختلفة من المشروع. ومن ثم قامت بتوحيد النتائج في كل مرحلة ولذا لم يكن هناك حاجة لإعادة كتابتها في كل مرحلة بعد ذلك.

وفي النهاية، قامت هذه الشركات بتخفيض عدد العاملين والوظائف في كل مشروع ومكنت الباقين من اتخاذ قرارات أساسية دون الرجوع بشكل دائم إلى الإدارة عبر التسلسل الهرمي.

ما نتيجة تطبق النظام الجديد؟

- تم تخفيض عدد المراحل الأساسية في عملية التسويق العالمية من عدد 30 مرحلة لتصبح ست مراحل فقط.
- تم تقليص عدد فريق المشروع ليصبح حوالي عشرة أشخاص بعدما كان ستة عشر فردًا.
- تم تقليص الوقت المستغرق في العملية بنسبة تزيد عن 60%.
- تم تخفيض التكلفة الإجمالية لكل ماركة في هذه العملية على حده بمبلغ 1,2 مليون دولار.

كيف يمكنك تبسيط عملية قائمة

الخطوة الأولى: النطاق ومعايير التصميم

تركز هذه الخطوة على تحديد نطاق وملخص مشروع تبسيط نظام العمل.

النطاق

دائمًا ستقوم العمليات في مؤسستك بتغذية عمليات أخرى وستمر معظم هذه العمليات بوظائف وأقسام ومواقع مختلفة. حيث تتواصل العمليات مع بعضها البعض عبر حدود الوظائف والإدارات والجغرافيا. فهي بالتالي مترابطة ويتسبب بعضها في الآخر بطريقة غير مباشرة وذلك عند إجراء تغييرات. ولذا يعتبر تحديد نقاط البداية والنهاية لنظام العمل الذي تعمل على إعادة تصميمه أمرًا ضروريًا. وتأتي المدخلات الخاصة بك عن طريق نظم عمل شخص آخر في حين تكون وظائف أخرى في حاجة للمخرجات الخاصة بك. ولهذا يتعين تحديد "نقاط التواصل" ومواطن التأثير ويتم تحديد نطاق عملية إعادة التصميم بناءً عليها.

معايير التصميم

في هذه المرحلة، ستحتاج لتحديد أي معايير تصميم أساسية أو الأشياء الإجبارية التي ستحتاج وضعها في الحسبان عند بدء عملية تبسيط نظام العمل الخاص بك. فقد يكون هناك في بعض الأحيان بعض المقايضات التي يتعين وضعها في الحسبان عند تصميم نظام عمل. وعلى سبيل المثال، فإنه قد يكون من السهل وضع نظام عمل بسيط جدًا ولكن قد يؤدي هذا في بعض الأحيان إلى جودة أقل ومخاطر أكثر وفاعلية أقل- على الرغم من أن البساطة والكفاءة عنصران متوازيان دائمًا. فإن وضع معايير ثابتة للجودة والخطر والسرعة والكفاءة في مرحلة نطاق نظام العمل يمكنك من تحديد الحدود التي تتوقف عندها عند تغيير نظام العمل الخاص بك. وغالبًا ما يسألنا الجميع عن المخاطر الدورية لأنهم يعتقدون أن تبسيط نظام العمل سيؤدي إلى زيادة المخاطر الدورية. وفي الواقع، الحقيقة عكس ذلك تمامًا: فإن نظم العمل الأبسط تكون أكثر أمانًا. فعلى سبيل المثال، إذا حاولت تعليمك رقصة التانجو الأرجنتينية المعقدة فهناك احتمالات للفشل أثناء الرقص. ولكن إذا حاولت تعليمك رقصة فالتز البسيطة، سترتكب حينها عددًا اقل من الأخطاء وستطأ أقدام شريكتك مرات أقل بكثير.

نظام العمل الصحيح - مدخلات خاطئة

لا يعد نظام العمل مشكلة في بعض الحالات، إلا أن السبب يرجع حينئذ إلى أنه تم استخدامه في بعض الحالات التي لم يكن من المتوقع أن تستخدم لها حال إنشاء نظام العمل. ومثال على ذلك، أن السائق قد يتصل بخط مبيعات شركة التأمين لمناقشة شكواه، لأنه يعرف جيدًا أنه سيتم الرد عليه أسرع من خلال خط المبيعات عن خط تلقي الشكاوي (والذي دائما ما يكون مشغولًا؛ ربما لنقص الموارد). ومن وجهة نظر شركة التأمين، فإن عملية البيع قد توقفت، وأن العاملين عليها يقضون أوقاتهم في تحويل المكالمات. أنت إذا لست بحاجة إلى تبسيط عملية البيع، ولكن عليك أن تضع بعض القيود على مدخلات "تلقي الشكاوي".

الخطوة الأولى: النطاق ومعايير التصميم
ما النطاق؟ ومن أين تبدأ/ تنتهي العملية التي تقوم بتبسيطها؟ هل يوجد هناك أي معايير تصميم أساسية يتعين وضعها في الحسبان؟

الخطوة الثانية: الفهم
عليك بفهم نظام العمل الحالي باستفاضة. ما الذي تم إنجازه في كل مرحلة؟ وما هي النتائج المستخلصة من كل مرحلة؟ وما هو الغرض الأساسي من نظام العمل ككل؟

الخطوة الثالثة: التركيز
يتعين عليك الآن تحديد أجزاء نظام العمل المتسببة في الخسارة الكبرى وكذلك الأجزاء المتسببة في الربح الأكبر.

الخطوة الرابعة: إعادة التصميم
عليك بإعادة تصميم نظام العمل ليصبح أبسط دون دفع النتائج لتصبح أكثر عرضة للمخاطر أو أقل في الجودة.

الخطوة الخامسة: التجربة والانطلاق
إذا أمكن، قم باختبار العملية بطريقة آمنة ثم قم بعمليات تواصل وتدريب وكذلك مراجعة النتائج كجزء من عملية بدء نظام العمل الجديد.



الشكل 2.6: خطوات تبسيط نظم العمل الخمسة

فهم السلوكيات التي ستصبح هامة:

في مرحلة وضع نظم العمل، ينبغي عليك أن تتعرف على ما إذا كان هناك أي سلوكيات إدارية أو أوضاع بيئية تتطلب مناقشتها. ومثال على ذلك، إن التعاون المفتوح والتفكير الإبداعي قد يكون ضروريًا بغية الحصول على نتائج. لذا فإن تصميم نظام العمل المبسط ينبغي أن يلبي هذه المعايير أيضًا.

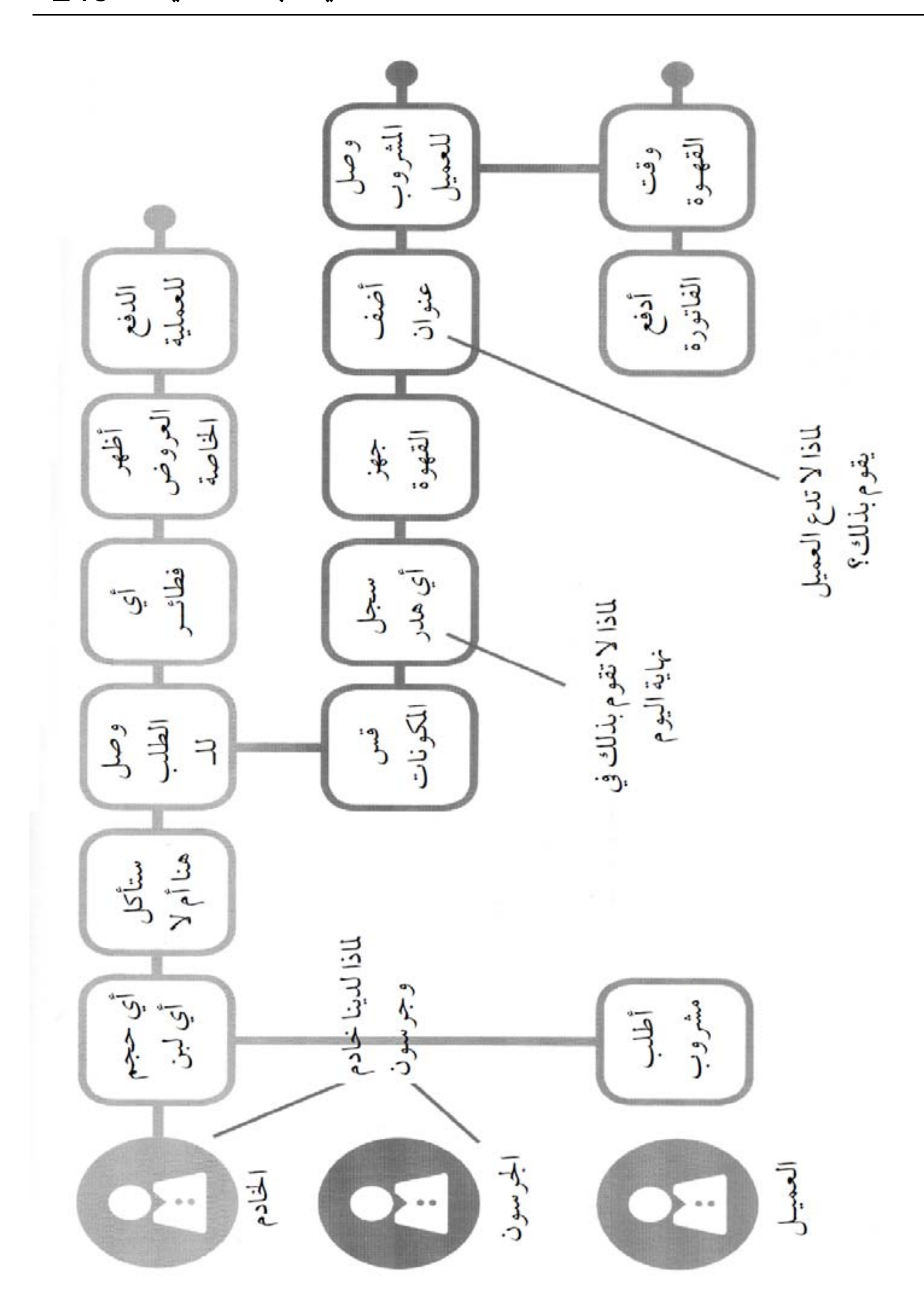
"بغض النظر عن مدى تعقيد المشكلة، فيمكن عادة تحويلها إلى نموذج بسيط ومفهوم، ويعد ذلك غالبًا أفضل الحلول".
آن وانغ

الخطوة الثانية: فهم نظام العمل الحالي بالتفصيل:

هذه المرحلة تركز على فهم نظام العمل الحالي بالتفصيل. وما الذي يحدث في كل مرحلة؟ وما هي النتائج لكل مرحلة؟ ولماذا يتم تنفيذها بهذه الطريقة؟ خلال هذه المرحلة أنت لا تحاول تبسيط أي نظام عمل (على الرغم من أنك سوف تسلط الضوء على بعض الأفكار التبسيطية خلال هذه المرحلة) لأنك سوف تحتاج إلى فهم نظام العمل الحالي بعمق قبل أن تبدأ في تقسيم الأشياء.

تقسيم نظام العمل:

الخطوة الأولى هي تقسيم نظام العمل إلى خطوات ومراحل رئيسية، ويمكن إيضاح ذلك عبر الصور أكثر بكثير من الكلمات، لذا فقم برسم تلك التقسيمة لنظام العمل في شكل رسم تخطيطي (انظر الشكل 3.6) وفيما يتعلق بنظرية الربح محدود الفاقد، يتم تنفيذ هذا بتفاصيل أكثر، إلا إننا على الرغم من ذلك نفضل استخدامها على مستويات مرتفعة في البداية.



الشكل *3.6*: تقسيم العمليــة

التفكير الشامل هو وسيلة ذات فائدة كبرى في هذه المرحلة. وتخبطك في التفاصيل لاحقًا، قد يشكل عائقًا أمامك نحو التقدم. ويمكنك أن تبحث دائمًا عن مزيد من التفاصيل في وقت لاحق. ويظهر الشكل (3.6) مثالا لمقهى. ويوضح تقسيم نظام العمل لكل مرحلة، كما يحدد المدخلات الرئيسية (ما الذي يقوم به كل شخص)، ويحدد المخرجات المتمثلة في (النماذج، ووحدات الإنتاج، والمعلومات، وأمر الإرسال، والمخرجات الأخرى).

لماذا؟

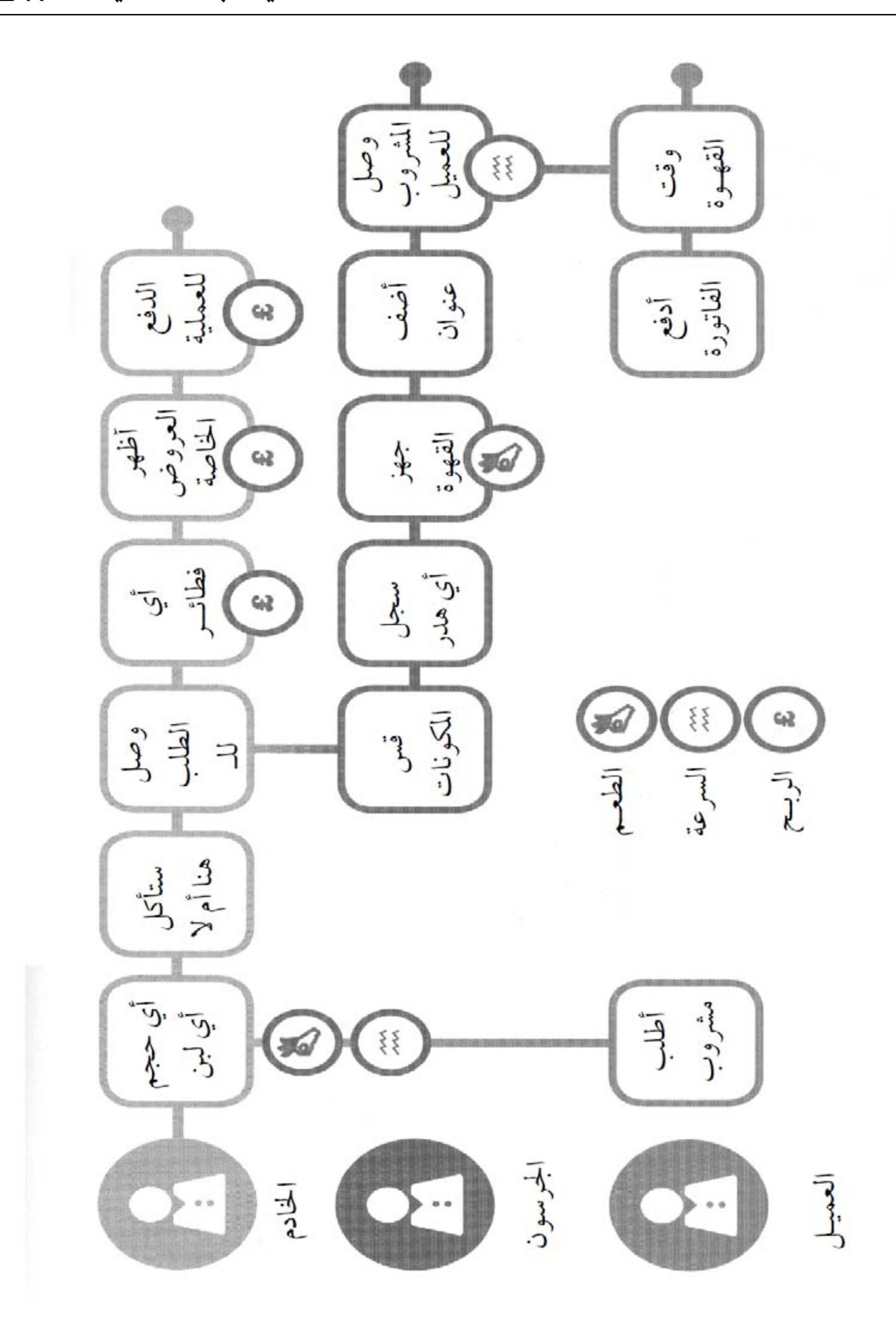
خلال المرحلة المقبلة، ينبغي علينا أن نفهم، بالتفصيل، لماذا تم إنجاز الأمر بهذه الطريقة. ويكون الأطفال في ذلك هم أكثر من يسألون "لماذا"؛ حيث يتضح أننا كلما نتقدم في السن ننسى قوة هذا السؤال البسيط. وبالمثل، عندما ننضم إلى منظمة جديدة، نسأل "لماذا" كثيرا للغاية، ولكن عندما نمكث بها لفترة أطول نتوقف عن استخدام هذا السؤال. وفي تويوتا، تم تشجيع مشغلي نظام الإنتاج على استخدام السؤال بـ"لماذا" خمسة مرات لكي يعرفوا بحق لماذا يحدث شيء ما. والإصرار على طرح هذا السؤال يساعدك على إدراك هل هناك أسباب وجيهة للقيام بهذه الأمور بهذه الطريقة أم لا. وغالبا ما يكون الجواب غامضًا، فعلى سبيل المثال يكون "اعتدنا أن نفعلها دائما على هذا النحو"، أو "نحن لا نعرف لماذا يتم تنفيذها بهذه الطريقة".

عوامل إنتاج القيمة:

علينا أن نفهم في الخطوة التالية كيف يتم إنتاج قيمة إجمالية عن نظام العمل، وكيف تساهم كل خطوة رئيسية لنظام العمل في إنتاج تلك القيمة.

- إنتاج القيمة الإجمالية: بعد النظر إلى كل نظام عمل ككل، تتساءل، هل هي تنتج قيمة أم لا؟ ويمكنك تحديد ذلك من خلال حساب القيمة الإجمالية التي ينتجها نظام العمل لشركتك ومن ثم خصم التكلفة الإجمالية لإدارة نظام العمل.

  - التكلفة الإجمالية سنويًا: احسب كم يتكلف إدارة نظام العمل كل شهر/ سنة وفقا لإدارة الوقت، وتكاليف الشغل، والمواد الخام، والطاقة، الخ. ثم تأكد بعد ذلك أنه تم تقسيمها وتخصيصها حسب كل مرحلة.



الشكل *4.6*: عوامل إنتاج القيمــة

- القيمة الإجمالية سنويًا: احسب مقدار الربح/ القيمة الشاملة التي حصلت عليها من هذه العملية. وبشكل عام، هل أنتج نظام العمل الحالي قيمة أم أفقدك إياها؟ وإذا كان باستطاعتك (وهو الأمر الذي يعد صعبًا)، حاول أن تحسب القيمة الناتجة عن كل مرحلة على حدة.

- إنتاج القيمة لكل مرحلة: يجب أن تنظر أيضًا إلى كيفية إنتاج كل مرحلة رئيسية في نظام العمل للقيمة. أولا، أدرج ما هي عوامل نمو قيمة شركتك، وعلى سبيل المثال:
  - سرعة حل المشاكل
  - انخفاض التكلفة لكل معاملة
  - ارتفاع نسبة رضا العملاء
  - الامتثال التنظيمي

الآن، قم بمطابقة عوامل نمو القيمة بكل مرحلة في نظام العمل (الشكل 4.6): وانظر هل هناك صلة واضحة بين كل مرحلة وأحد هذه العوامل على الأقل؟ أما إذا لم تسهم المرحلة بشكل مباشر في إنتاج القيمة، اسأل "لماذا" حدث ذلك، خمس مرات.

الخطوة الثالثة: التركيز على نقاط الكسب والخسارة

"القدرة على التبسيط تعني استبعاد ما لا لزوم له، لكي يظهر ما هو ضروري".
هانز هوفمان

الآن فهمت تماما ما يتم تنفيذه في كل مرحلة، ولماذا يتم ذلك، وكيف تنتج كل مرحلة قيمة للشركة، المرحلة المقبلة هي محاولة إيجاد أين ينبغي أن ينصب تركيز جهود التبسيط الخاصة بك.

وبعبارات أبسط، في هذه المرحلة عليك أن تبحث عن أكبر نقاط مكسب وخسارة بداخل نظام العمل الحالي:

- المكسب: أين كانت أكبر قيمة حققتها في نظام العمل الحالي؟ وأي من عناصر نظام العمل الحالي ضرورية لتحقيق النجاح الشامل لنظام العمل؟ وما هي الخطوات/ العناصر غير الضرورية؟
- الخسارة: أين كانت أكبر خسارة حققتها في نظام العمل وأي من الخطوات تسببت في إحداث معظم الإخفاقات، ومعظم الاستثناءات ومعظم المشاكل؟

إليك بعض الأدوات البسيطة التي يمكنك أن تستخدمها لتساعدك في تحديد أين تركز جهود إعادة تصميم نظام العمل الخاص بك.

باريتو:

تتنبأ قاعدة 20/80 أن 80 في المائة من القيمة سوف تتحقق عبر 20 في المائة من خطوات نظام العمل. وبالمثل فإن 80 في المائة من المشاكل من المتوقع أن تحدث عبر عدد قليل من خطوات نظام العمل. لذا، فاستخدم قاعدة 20/80 للتعرف على أي من خطوات/ عناصر نظام العمل هي الأكثر أهمية. استخدم قاعدة 20/80 للتعرف على أي من الخطوات هي الأكثر إشكالية، تعقيدا، أو إضرارا. هذه الأداة هي مفيدة أيضا في مرحلة إعادة التشكيل/ إعادة التصميم (انظر الخطوة رقم 4).

الترتيب:

هي أداة أخرى بسيطة، ولكن هذه الأداة يمكنها أن تساعدك للغاية في تحديد ما يمكنك أن تبقي عليه وما يمكنك أن تغيره، كما تساعدك على ترتيب مراحل نظام العمل وفقًا للأكثر احتياجًا ثم الأقل احتياجًا، لذا، فنحن نقترح عليك أن تستخدم معايير متعددة للترتيب.

- ما مدى عمل هذه المرحلة؟
- ما أهمية هذه المرحلة لإنتاج قيمة/ مخرجات كبرى شاملة؟
- ما مدى ارتفاع تكلفة هذه المرحلة؟
- ما مدى تعقيد هذه المرحلة؟
- ما عدد المشاكل/ الاستثناءات التي نتجت حاليًا عن هذه المرحلة؟

توقف/ ابدأ/ استمر

وبدلا من ذلك، تعامل مع كـل مرحلـة في نظـام العمـل عـلى حـده، وانظـر إلى الأسـئلة المدرجة أدناه حول التوقف/البدء/الاستمرار، وسينتج عن ذلك وضـوح المكـان الـذي تريـد أن تركز على إعادة تصميمه.

- هل هناك أي أسباب تفسر لي لماذا يجب أن أتوقف عن الاستمرار في هذه المرحلة؟
- هل ينبغي علي أن أبدء بشيء مختلف في هذه المرحلة؟
- هل هناك أي أسباب تفسري لي لماذا ينبغي علي أن استمر في هذه المرحلـة عـلى المنـوال نفسه؟

الكتلة:

تعد الأداة الأخيرة في مرحلة التركيز هي التجميع. وهـي تنطـوي عـلى النظـر في جميـع الخطوات/ المراحل/ الأنشطة المتشابهة، ثم تجمعيهم مع بعضهم الـبعض. وهـذا يسـمح لـك بالنظر سريعًا إلى ما إذا كان هنـاك أي تكـرار في العمـل/ الأنشـطة، والتـي يمكنـك ترشـيدها. وسوف تحدد لك أيضًا ما إذا كان هناك ترتيب أكثر منطقيـة لنظـام العمـل، حيـث إن هنـاك اقتصاديات للتعلم عبر وضع الأشياء التي تتطلب مهـارات أو مصـادر أو قـرارات متشـابهة في مكان واحد.

الخطوة الرابعة: إعادة تشكيل نظام العمل لجعله أكثر بساطة

الآن فقط، أصبحت على دراية تامة بكيفية عمل نظام العمـل الحـالي، ومـا هـي نقـاط المكاسب والخسائر الأكثر أهمية. لذا، فيمكن الآن أن تعيد تشكيل نظام العمـل لجعلـه أكـثر بساطة، بدون إنتاج نظام عمل مختل أو غير فعال.

التقليم:

الآن، استطعت تحديد ما يهم حقا وما لا يهم، لذا فيمكنك البـدء في تخفـيض وتبسـيط أي نظام عمل بشدة. نحن نطلق على ذلك "تقليم"، لأنك عندما تقلم الشـجرة، فإنـك تقطـع الفروع/ الجذوع بحرص شديد لجعل الشجرة أكثر قوة، بفروع أقل. وهذا بالضبط مـا تحـاول القيام به خلال تبسيط نظام العمل، حيث تقوم ببساطة بالتعامـل مـع نظـام العمـل الحـالي وتوقف كافة المراحل غير الضرورية، الاتصالات، الأشخاص، الأعمال الورقية، الخ.

القاعدة الصفرية:

قلما تفكر المنظمات في إعادة تصميم نظم العمل الخاص بها من الصفر، وبدلا عن ذلك، فإنها تتعامل مع نظام العمل الحالي كأنه نقطة بداية وتبدأ في التفكير به وتضيف إلى ما تملكه بالفعل. وهذا يعني، في بعض الأوقات، أنهم يعجزون عن إدراك قيمة إجراء إعادة التصميم، أو أنهم يجعلون الأمور أكثر تعقيدا وليس أقل. مثل إضافة طبقة فوق طبقة من الطلاء على الباب، ففي نهاية المطاف، سوف يبدو الطلاء قبيحًا وهشًا. وفي بعض الأحيان، تحتاج إلى العودة إلى نقطة الصفر. لذا، فاطرح هذا السؤال "ماذا لو بدأنا من نقطة الصفر وقمنا بإعادة تصميم نظام العمل على ورقة بيضاء؟ الآن أنت تعرف بالضبط ما يهم وما لا يهم، يمكنك إنشاء نظام عمل يستند إلى خيار القاعدة الصفرية بسهولة نسبيًا - وبمستوى عال إذا لم يكن بالتفصيل. إذا كان نظام العمل الحالي مقسم للغاية أو لم توجد طريقة سهلة لتبسيطها، فإن هذا قد يكون السبيل الوحيد للمضي قدمًا. غالبا ما يدعي الناس أن الانتقال من نظام العمل الحالي إلى خيار القاعدة الصفرية قد يكون أيضًا مكلفا للغاية أو يصعب القيام به. ولكن كيف يمكنك أن تعرف ذلك ما لم تقم بإنشاء نموذج لخيار القاعدة الصفرية؟ وحتى لو كان خيار القاعدة الصفرية يبدو مستحيلًا، فإننا لا نزال نوصيكم بالبحث عن مستوى عال من القاعدة الصفرية، وذلك لأن هذا النهج سوف يثير أفكارًا جديدة لتبسيط نظام العمل خاصتكم الحالي. وسوف يثير هذا النهج أيضًا تساؤلات حول ما إذا كنت شجاعًا بالقدر الكافي في إعادة تصميمك لنظام العمل الحالي.

تصميم باريتو

باريتو أو التفكير باستخدام قاعدة 20/80 هو أيضًا مفيد للغاية هنا، فإن التركيز فقط على 80 في المائة من الحالات الأكثر شيوعًا بمفردها سوف يمكنك من تبسيط عملية التصميم تبسيطًا جذريًا. لماذا نصمم نظام عمل يلبي كافة الاحتمالات؟ وسوف يكون حتميًا نظام عمل معقد للغاية مصمم لتغطية الكثير من الحالات والأنشطة والمنتجات النادرة جدًا. وبدلا من ذلك، صمم نظام عمل يلبي 80 في المائة من الحالات الأكثر شيوعًا، ثم تعامل مع نسبة 20 في المائة من الحالات والأنشطة والمنتجات النادرة بشكل مباشر أو غير مباشر. إذا قمت بضم الحالات والأنشطة والمنتجات النادرة إلى ملخص التصميم الخاص بك، فإنك حتمًا سوف تزيد من تعقيد جوهر نظام العمل.

التحول

هذه الأداة الأخيرة أو المنهج المتبع في إعادة تصميم نظام العمل يشتمل علـى النظـر في الخطوات المتبقية في نظام العمل المبسط بغية تحديد ما إذا كانت بعض الخطوات/ الأنشطة يمكن تحويلها/ الاستعانة بوظائف أخرى أو شركات خارجية. كيـف يمكنـك أن تقـرر، إذا كـان ينبغي أن يتم تحويل شيء ما؟

- التكرار: إذا تكرر النشاط في أي مكان آخر، يتم تحويله إلى أفضل مكان.
- غير جوهري: إذا كان النشاط لا يخلق قيمة بطريقة مباشرة، ولكن لا يزال يحتاج أن يـتم تنفيذه بطريقة جيدة (مثل نظـام عمـل كشـوف المرتبـات) ثـم تحويلهـا خـارج القسـم/ المؤسسة الخاصة بك.
- أكثر مهارة: إذا كانت مؤسسة أو قسم أخر أكثر مهارة من مؤسستك أو القسم الخـاص بـك في هذا النشاط/ الخطوة، وأنت لا تحتاج أن تتعلم هذه المهارة لتحقق النجاح في السوق.
- مزايا التكلفة: إذا ما كانت هناك شركة أو قسم آخر يمكنها أن تقوم بذلك بسعر أرخص.

مقارنة

وأخيرا، لماذا لا تقارن كيف يمكنك أن تفعل شيئًا بما يمكـن لأشـخاص آخـرين أن يقومـوا به؟ حقا، لا توجد مشكلة في الأعمال التي لم يتم النظر فيها وحلها عن طريق شخص آخر من قبل. إذا لم يكن بإمكانك إدراك كيفية تبسـيط نظـام العمـل، انظـر وابحـث في الصـناعات أو العمليات أو الحالات المماثلة لترى كيف هي أمور بسـيطة. سـوف تتفاجـأ مـن رؤيـة النـاس سعداء وهم يتبادلون قصص نجاحهم. إذا ارفع سماعة الهـاتف، وتحـدث مـع أي واحـد مـن شبكتك أو مستشاريك وابدأ في البحـث عـن دراسـات للحالـة التـي يمكنـك أن تسـتخدمها في إلهامك.

الخطوة الخامسة: التجربة والإطلاق

التوثيق

وبمجرد الانتهاء من تبسيط نظام العمل الخاص بك سوف تحتاج إلى أن تقوم بتوثيقهـا، ما لم تكن قد قمت بذلك أثناء عملية التبسيط. ويجب أن تكون عملية التبسيط مناسبة بـأي شكل من الأشكال للسماح للمشغلين لفهم ما يجب القيام به وبأي ترتيـب بسـهولة. تبسـيط

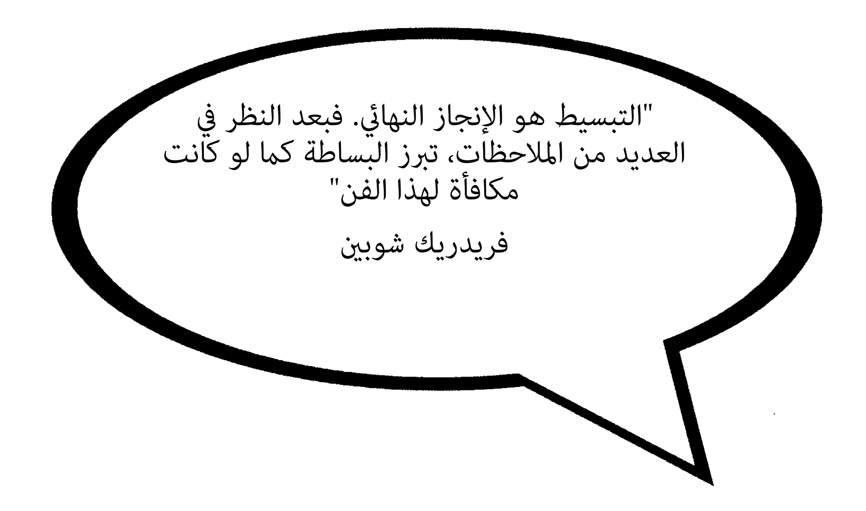
الخطوط الإرشادية وجعلها مرئية وقصيرة فهو أيضًا أمر أساسي لضمان فهم واعتماد نظام العمل الجديد. إن نظام العمل البسيط الذي يحتوي على تعليمات معقدة هو نظام عمل معقد!

التجريب قبل الإطلاق الكامل

قم بأخطائك سرا! يجب عليك دائما أن تقوم بتجريب نظام العمل الجديد قبل إطلاقه بالكامل. وهذا يتيح لك إجراء اختبار في منطقة آمنة، وإذا لم يتح لك ذلك، فيمكنك إجراء اختبار مشابه في منطقة محظورة. وإذا اكتشفت وجود أي خلل، فلن يكون له تأثير أو تأثير محدود على عملائك (الداخليين أو الخارجيين).

دعم إعادة الإطلاق

الجزء الأخير من الخطوة رقم 5 هي النظر في الاتصالات والتدريب والتدابير الوقائية / التغذية الراجعة التي قد تكون مناسبة لدعم التغير في نظام العمل. وفي بعض الحالات، لن تحتاج إلى أي شيء - فقط قم بذلك. وفي حالات أخرى، قد تحتاج إلى التواصل مع مشغليك وعملائك لشرح التغييرات وحقيقة وجود نظام عمل جديد. وقد تحتاج إلى أن تقوم بتدريب المشغلين حتى يتمكنوا من التعود على نظام العمل قبل استخدامه. وقد تحتاج إلى إعادة النظر في التدابير وردود الأفعال للتأكد من أن العملية تعمل بكفاءة وفعالية.



خمسة نقاط رئيسية بشأن تعقيد نظام العمل:

1- نسلط الضوء على ثلاث قضايا رئيسية لتعقيد نظام العمل في الشركات: فهناك العديد من نظم العمل؛ لذا فإن هناك الكثير من التكرار، كما أن العديد من العمليات هي معقدة للغاية على أغراضها الرئيسية.

2- يمكننا أن نقسم نظم العمل إلى استراتيجية وتكتيكية وأساسية، وكذلك "القائمة على المعرفة" "والقائمة على الآلات" (المزيد من الأشخاص = المزيد من التعقيد وقلة التنبؤ).

3- الشركات ذات الأداء الضعيف تكون "انطوائية"، كما أنها تكون غارقة في مواردها الداخلية للتعقيد المكلف، وخاصة التعقيد المتعلق بنظام العمل.

4- استعراض أساليب العمل أو النهج الانسيابي يمكن أن يساعد فقط في حل جزء من المشكلة.

5- أنت تحتاج إلى: القضاء على أي نظم عمل زائدة أو غير ضرورية؛ توحيد أي نظام عمل متشابه / متكرر؛ تبسيط كافة نظم العمل المتبقية.

5- من نظم العمل إلى المنتجات والخدمات

بالرغم من أنه أمر أساسي للشركة أن تعمل بشكل فعال، إلا أن لنظم العمل طريقة للمضاعفة والانخراط في نهاية المطاف في طريق الأنشطة ذات القيمة المضافة. يمكنها أن تتطور من كونها مجرد إجراءات تبسيط مألوفة وفعالة إلى كونها الطريقة المتبعة بغفلة للقيام بالأشياء.

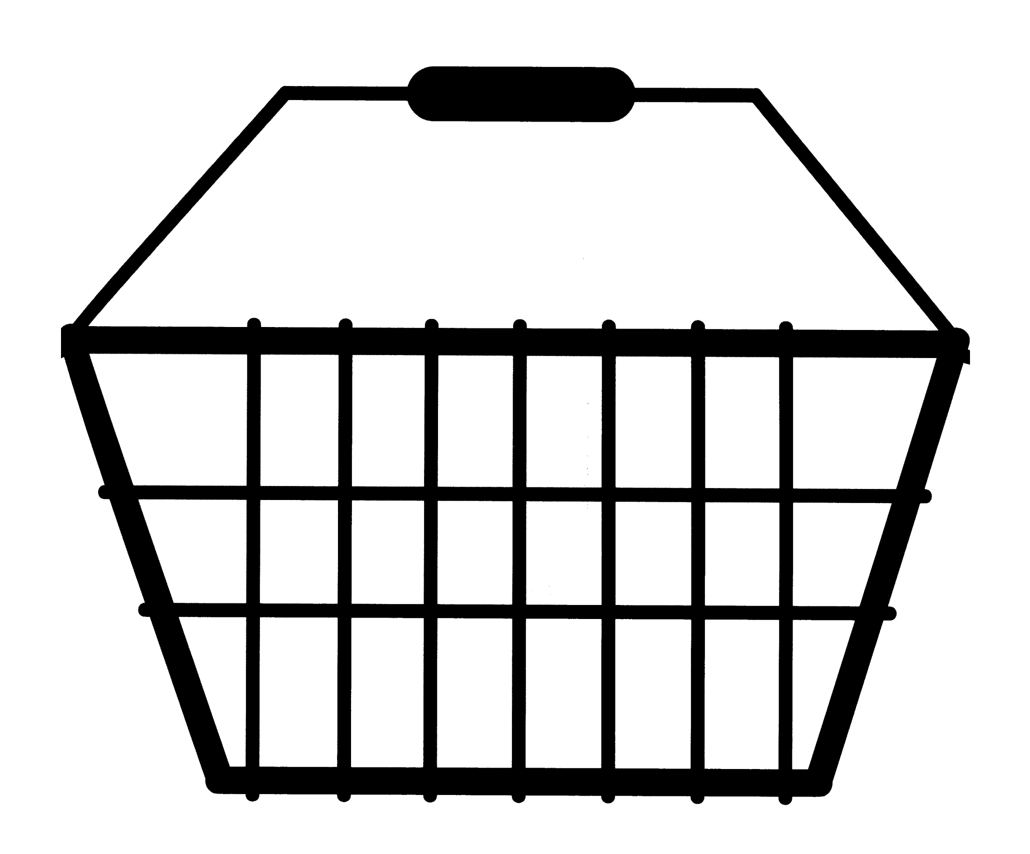
ويسلط بحثنا الضوء على نوعين من تعقيد نظام العمل التي يرى المدراء أن لها تأثيراً كبيراً على قدرتهم الإنتاجية وأدائهم: وما يتعلق بإستراتيجية التطوير، التي تطرقنا إليها في الفصل الخامس، وتلك المتعلقة بتطوير وإطلاق منتجات وخدمات جديدة، والتي سوف نتطرق إليها لاحقًا في الفصل السابع.

لمعرفة المزيد حول كيفية التعامل مع تعقيد العمليات يرجى زيارة الموقع الالكتروني:

http:/www.simplicitypartnership.com

الفصل السابع

كيفية تبسيط كل من: المنتجات والخدمات



التعامل مع التعقيد: قصص من الجزء الأمامي

التوزيع...
أكثر من 100,000 موزع
147 مركز للتوزيع (تعمل على تسليم 80 في المائة من محتوياتها كل 24 ساعة).
85,000 موظف
53,000 مقطورة
7950 سائق
7200 جرار
صممت المخازن لتعمل أكثر مثل الصمامات التي تنظم عملية التدفق في الخزانات.

البيع بالتجزئة...
100 مليون عميل أسبوعيًا (تقريبًا ثلث سكان الولايات المتحدة)
3029 مركزًا عملاقًا (يحتوي على 142,000 وحدة تخزين لكل منها)
629 مخازن بها خصم
611 نادي من أندية "سام"
168 أسواق مجاورة
= تقريبا 4500 موقع للبيع بالتجزئة
= 15,500 فدان (أكبر من مانهاتن)
= 400 مليار دولار من الإيرادات السنوية
هذا هو "وول مارت"، أحد كبرى شركات البيع بالتجزئة في العالم، والتي تنافس مع شركات البترول وأكبر البنوك. وتقع الغالبية العظمى من مبيعاتها في السوق المحلي بالولايات المتحدة؛ حيث تطورت تعقيدات سلسلة التوريد لديها لتشبه مستعمرة النمل المتطورة أو الشبكة العصبية الأساسية أكثر من أي شيء صنعه الإنسان.
ويوظف "وول مارت" أكثر من 2 مليون شخص فريد... وحتى الآن يعمل الجميع بما هو متوقع ومربح.

1- لماذا ومتى وكيف تكون كل من المنتجات والخدمات مصدرًا لتعقيد التكلفة؟

"إتش بي" هي شركة تبلغ رأس مالها أكثر من 100 مليار دولار أمريكي باستثمارات في أكثر من 170 دولة ولها أسهم مهيمنة في السوق العالمية لأجهزة الكمبيوتر، والطابعات والخوادم. وتعمل إتش بي على توفير 48 مليون جهاز كمبيوتر سنويًا وأكثر من 1 مليون طابعة أسبوعيًا. وتتكون محفظة منتجاتها من أكثر من 15,000 خادم وسعة تخزين، وأكثر من 2000 طابعة ليزر، وأكثر من 8 مليون خطًا لتوليفات الأجهزة اللوحية وسطح المكتب. والتأثيرات غير المباشرة للخدمات اللوجيستية التشغيلية وتنسيق سلسلة التوريد والتوزيع والتسويق والعلامات التجارية والخدمات والدعم هم جميعًا يرضخون للعقل.

وبالرغم من هذا التعقيد، إلا إن إتش بي لديها عدد من القواعد البسيطة التي تساعدها في الحفاظ على هذا التنوع في المنتجات وأن تظل مصدرًا للابتكار؛ حيث إنها تركز على البحث والتطوير في الاستثمار والعلامة التجارية في مجموعة معينة من المشاريع ذات الإمكانات العالية لتخفيض تعقيد عملياتها. وتتوائم إتش بي جيدًا مع المستويات العليا من التعقيد؛ حيث تنافس في تكنولوجيا المعلومات المنتشرة في كافة أنحاء العالم والحوسبة الشخصية والالكترونيات الاستهلاكية للشركات، بينما لا تقوم الشركات الأخرى بذلك.

وأصبحت الأسواق أيضًا مجزأة بنحو متزايد من حيث الأسعار والتصميم والموثوقية والمميزات - وحسب الدخل، والفوائد والأفضليات والجنس والدين والأخلاق والموقع الجغرافي - وزيادة انتشار المنتجات والخدمات المتنوعة. للمستهلكين العديد من الخيارات على عكس ما كان قبل ذلك. ونتيجة لذلك، فإن خيارات صنع القرار للمدراء أكثر تعقيدًا من أي وقت مضى. كما أن عليهم أن يتخذوا خيارات واضحة عبر الاستراتيجيات البسيطة حول مجموعة المنتجات والخدمات التي يقومون بها ويطورونها. وإذا أخفقوا في ذلك، فسوف يكونون غارقين بالمحفظات الأكثر تعقيدا.

"55% من الشركات في دراستنا ينتج ما بين 1 و10 منتج جديد كل عام، كما أن 21% ينتجون ما يزيد عن 20 منتجًا (وينتج 5% ما يزيد عن 100 منتج)، بينما لا تسحب 17% من الشركات أي من منتجاتها كل عام.

وهنا نحن ننظر إلى المنتجات والخدمات على أنها مصدر للتعقيد المكلف للمدراء.

حساب التكاليف الخفية لتعقيد المنتج

تعقيد المنتج والخدمات يعد مثالا تقليديا لتطبيق قاعدة باريتو 20/80. وهذا يعني أن 80 في المائة من هامشك سوف يأتي على الأرجح من 20 في المائة من محفظة منتجاتك. والآن تخيل كم يمكنك أن تقلل من تكاليفك من البضائع والنفقات العامة إذا ما اهتممت بنسبة 20 في المائة فقط من منتجاتك/ خدماتك.

إلا إذا كنت أنت شركة "أبل"، فنحن على استعداد أن نراهن أن لديك العديد من المنتجات والخدمات سيئة الأداء التي قد تضيع مؤسستك.

وعلى سبيل المثال: تدر أبل حاليا أرباحا من سماعات الرأس مثل نوكيا، بثلاثة موديلات من سماعات الرأس فقط. فإذا ما استثنيت تغيرات الألوان وخيارات الذاكرة، ستجد فقط ثلاثة سماعات رأس أساسية لأبل. وهذا على نقيض نوكيا والتي (وقت كتابة هذا الكتاب) لديها ما يقرب من 30 نموذجًا مختلفًا بالسوق.

هذا صحيح: فبعد خمسة أعوام من دخولها للسوق، تدر أبل أرباحًا من ثلاثة نماذج فقط من سماعات الرأس، وتنتج مبيعات مشابهة لنوكيا، التي تعمل بالسوق منذ 1971! ولا يوجد لدينا أرقام عن أرباح أبل أي فون، ولكننا نعلم أنه بشكل عام فإن نوكيا تخسر المال. وعلى حساب سمعتها، تبدأ نوكيا في تقليل عدد النماذج ولكن أمامها طريق طويل لتقطعه.

هاتف أي فون من أبل: تملك أبل 47 مليار دولار أمريكي مبيعات، بينما تمتلك ثلاثة نماذج لسماعات الرأس مع تسع اختلافات (في خيارات حجم الذاكرة والألوان).

نوكيا: تمتلك نوكيا51 مليار دولار أمريكي مبيعات، من أكثر من 30 نموذج لسماعات الرأس مع أكثر من 80 اختلافا (ومن بينهم خيارات الألوان).

إن التكلفة الخفية لنشر المنتجات والخدمات هي ضخمة، ولكن من الصعب أن نرى تكاليف تعقيد المنتجات والخدمات ذات الأداء الضعيف، لأن العديد من التكاليف هي خفية عن النظر المباشر. وكلما ازداد حجم المنتجات التي تملكها، ازداد تعقيد أنظمة إدارة اللوجيستيات. وسوف تكون كلا من تقارير الإدارة والتقارير المالية وكذلك الحسابات أطول

وأكثر تعقيدا في إعدادها. وسوف تحتاج لمزيد مـن العـاملين في المبيعـات والتسـويق وخدمـة العملاء. وسوف يقضي الكثير من موظفيك أوقاتهم في بيع منتجات غير ذات أهمية، بالإضافة إلى الكثير والكثير وكل ذلك لأن لديك العديد من المنتجـات/ الخـدمات الرديئـة التـي تشـغل بالك وأنظمتك ومصانعك وتقاريرك ومخازنك.

بعض الشركات تخصص جزءً من محفظتها لإيضاح مميزاتها التنافسية ضد منافسيها.

وتدير سلسلة دي أي واي ويكز المملكة المتحدة أعمالها على مـدار التـاريخ بعـدد أقـل على غرار منافسيها؛ حيث تركز على الجودة وتوفير السعر المناسب للمنتجـات الأكـثر أهميـة التي سوف يحتاجها عملاء دي أي واي. واستطاعت مجموعة المنتجات الصغيرة أن تمكنها من النمو (حتى في حالة الركود) عندما ذهب منافسوها الرئيسيون في الاتجاه الآخـر، بمزيـد مـن التنوع وانخفاض العائدات الهامشية.

ويرجع النمو السريع لسلسلة برجر في الولايات المتحدة إلى فايف جايز برجـر وفـريس؛ حيث توجد على قائمتها 17 صـنفًا (بالإضـافة إلى مجموعـة مـن الإضـافات). فبـالرغم مـن أن أغلب التنافسات في السوق تتمحور حول زيادة الأصناف في القائمة والسـماح بالتخصـيص، إلا إن فايف جايز نجحت من خلال تقديم بضعة أشياء بكفاءة على نحو جيد. كما أن التـأثيرات الثانوية من خلال تقديم قائمة بسيطة من حيث المكونات والخدمات كانـت ضـخمة، ولـذلك أصبحت فايف جايز قادرة على النمو سريعا، في ظل رؤية العديد أن السوق مشبع بالفعل.

2- ما يظهره بحثنا؟

يحدد الفصل الأول المشاريع البحثية المختلفة التي قمنا بإجرائها لفهـم أي مـن مصـادر التعقيد التي تدمر الشركات أكثر، من حيث كفاءتها وفعاليتها. وهذا يشـمل مـؤشر التبسـيط العالمي، وربط التبسـيط بـالأداء، بالإضـافة إلى بحثنـا عـن 600 مـدير تنفيـذي في 300 شركـة أوروبية بها أكثر من 5000 موظف.

ويوضح الجدول رقم 1.7 كيـف يقـيم المـدراء مجموعـة متنوعـة مـن مصـادر التعقيـد المتعلقة بتطوير وصنع وتوزيع وإدارة المنتجات والخدمات والتواصل مع عملائهم.

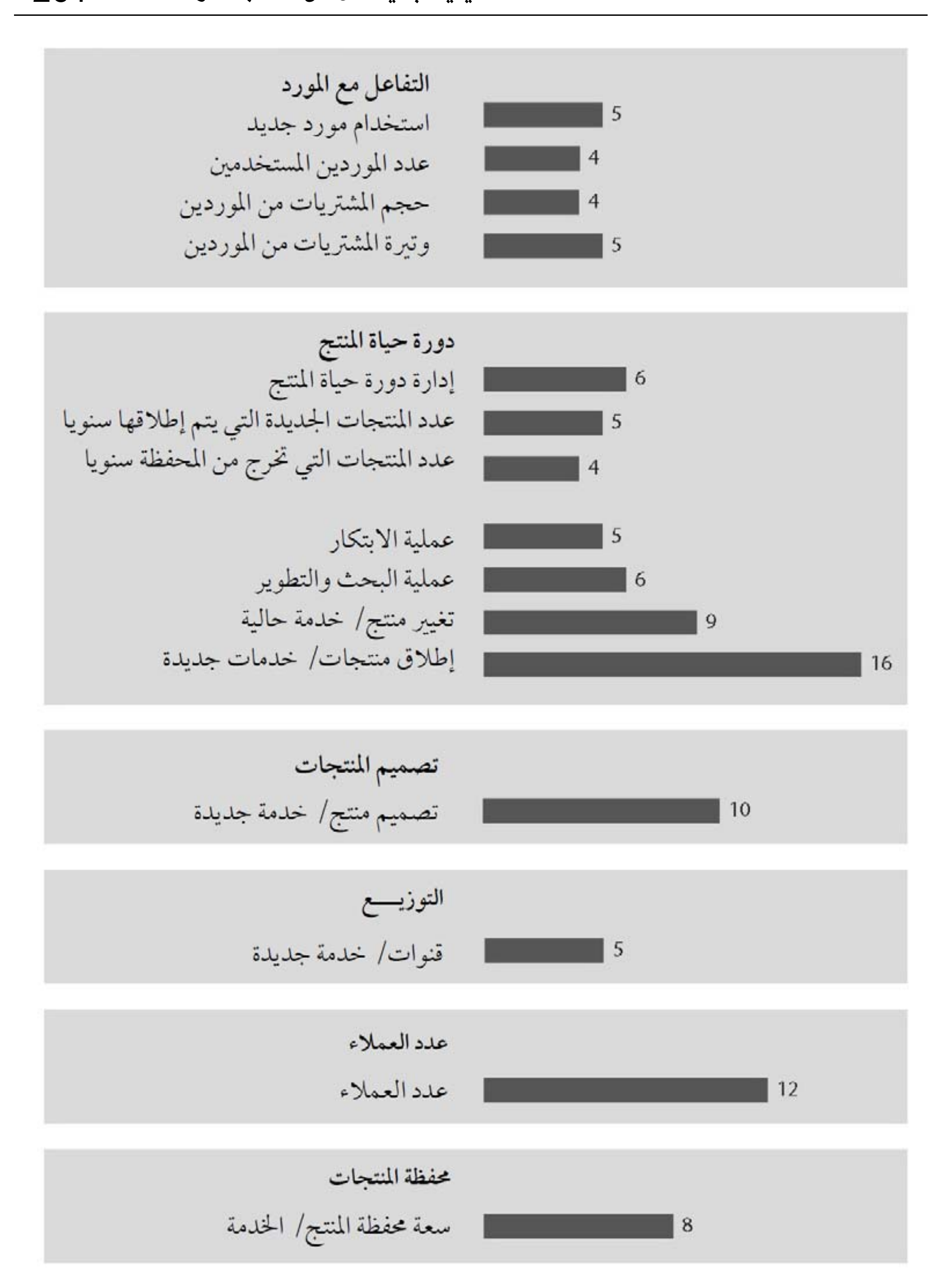
صنع وإطلاق المنتجات والخدمات الجديدة تعتبر أحد المصادر ذات التأثير العالي في بحثنا. وإلى جانب ذلك، فإن التعامل مع العدد الهائل والمتنوع العملاء بالإضافة إلى متطلباتهم يعد مصدرًا رئيسيًا للتعقيد المكلف. وهذا يؤكد بوضوح التحديات المزدوجة لإدارة ابتكار منتج جديد أثناء التعامل مع صعوبات إدارة احتياجات العميل الحالية والزيادة في الحصة السوقية. كما أن إدارة الموردين وقنوات التوزيع تبدو التحدي الأقل تعقيدًا.

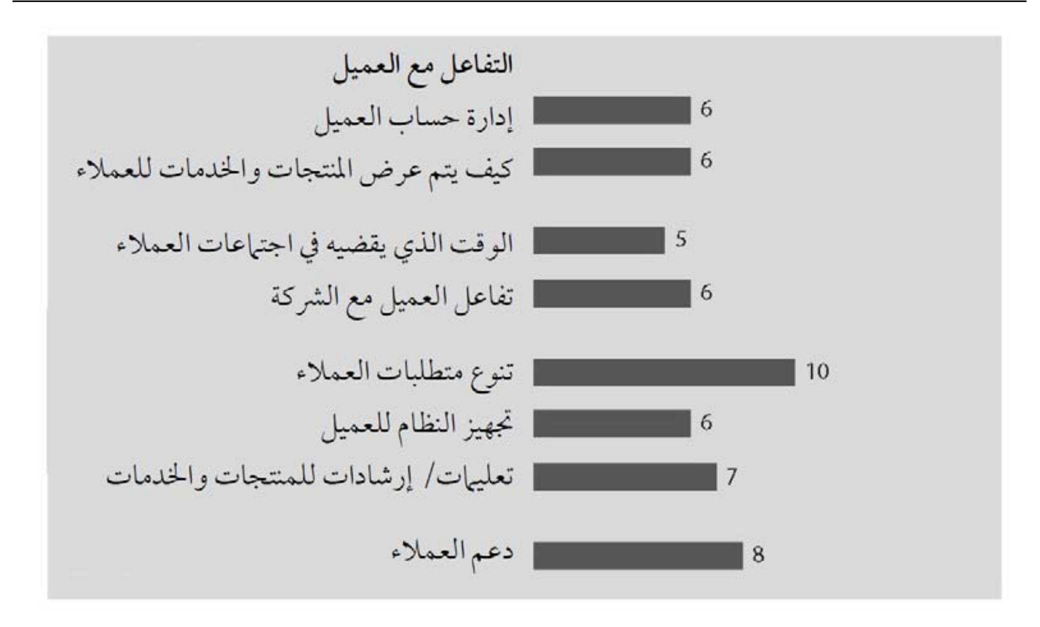
47% من العينات تحتاج إلى أكثر من ستة أشهر لطرح منتج جديد إلى السوق (19% تحتاج لأكثر من 19 شهرا).

وخطتنا التالية كانت تحليل هذه البيانات بشكل مختلف قليلا، من خلال انتقاء الشركات ذات الأداء الأضعف في بحثنا ومقارنة ردودها بردود المدراء في تلك الشركات ذات الأداء الأعلى. ويتضح من ذلك أن عددا أكبر من عوامل تعقيد المنتجات والخدمات يظهر في نهاية قمة التصنيف لهذه الشركات المتعثرة، أما المدراء في تلك الشركات الأضعف "التي تمتلك تنوع في متطلبات العملاء" فيحتلوا المرتبة الثانية من ضمن 100 مؤشرًا للتعقيد، "تفاعل العملاء مع الشركة" هو رقم ثلاثة؛ "كيفية تقديم المنتج / الخدمة للعملاء" و"عدد الموردين"، وكذلك "عدد العملاء"؛ وجميعها تقع ضمن أعلى 15.

وهذا يعني أن تعقيد المنتج والخدمة يطرح مشكلة أكبر للشركات ذات الأداء الضعيف. ولتوضيحها من جانب آخر، هناك علاقة واضحة بين الفشل في التعامل مع هذه المصادر من التعقيد والأرباح المفقودة.

وتنبثق عدة مواضيع رئيسية من هذا التحليل، ومن الدراسات الأخرى اللاتي أجريناها بشأن هذه الصناعة. ولاحظنا أن التجزئة المتزايدة في الأسواق لديها تأثير ملحوظ على تعقيد ملف المنتجات والخدمات التي يجب أن يتعامل المدراء معها. وهذا يشتمل على التنوع الحالي من حيث نطاق الأسواق والخدمات ومزايا المنتج.


التفاعل مع المورد
استخدام مورد جديد
5
عدد الموردين المستخدمين
4
حجم المشتريات من الموردين
4
وتيرة المشتريات من الموردين
5
دورة حياة المنتج
إدارة دورة حياة المنتج
6
عدد المنتجات الجديدة التي يتم إطلاقها سنويا
5
عدد المنتجات التي تخرج من المحفظة سنويا
4
عملية الابتكار
5
عملية البحث والتطوير
6
تغيير منتج/ خدمة حالية
9
إطلاق منتجات/ خدمات جديدة
16
تصميم المنتجات
تصميم منتج/ خدمة جديدة
10
التوزيـــع
قنوات/ خدمة جديدة
5
عدد العملاء
عدد العملاء
12
محفظة المنتجات
سعة محفظة المنتج/ الخدمة
8



الجدول *1.7*: تأثير مصادر التعقيد المتعلقة بالمنتج والخدمات على الشركة:

ملاحظة: هذا هو مقياس نسبي يجمع بين التردد الذي استشهد به هذا المصدر من التعقيد عن المدراء في دراستنا، بالإضافة إلى تقييم تأثير ذلك على الأداء.

وسائط التسليم، الخ. والقرارات حول مجموعة محتملة من المنتجات والخدمات التي تحتاج الشركة لتطويرها وإنتاجها في المستقبل.

وكل ما ذكرناه سابقا، يطرح تساؤلات استراتيجية رئيسية حول تنوع المنتج ومحفظة الخدمات والأسواق وأنواع العملاء، وتنوع الموردين، ومنافذ التوزيع، وبالتالي حول الموردين والمتعهدين والشركاء في المشاريع المشتركة وعقود التجزئة (الخ) التي يمكنك التعامل معها.



شركة تريدرجو: جرأة في الاختيار

ماذا كانت مشكلة التعقيد؟

يحتوي متوسط سلسلة البقال علي حوالي 50.000 نوع من أنواع المنتجات المختلفة. وتتطلب إدارة هذا العدد من المنتجات درجة عالية من التعقيد أثناء إجراء عمليات الشراء والتخزين والتخطيط وإدارة المتجر.

ورغبت شركه تريدر جو عرض منتجات مرتفعة الجودة بأسعار رخيصة، ولكنه كان من الصعب عليها تنفيذ هذه الآلية بدون اللجوء إلي تكلفه التعقيد باهظة الثمن من أجل الحفاظ علي تلك المحفظة الواسعة من المنتجات. وفي الوقت ذاته، أرادات الشركة زيادة عدد المتاجر، مما أدي بدوره إلي زيادة مستوي التعقيد، لذلك احتاجت الشركة إلي إيجاد طريقه لتبسيط المحفظة من أجل تخفيض نفقتها بدون التوصل لحلول وسط بخصوص مقترحات العملاء.

كيف تساعد قوة عملية التبسيط؟

قررت تريدر جو العمل بمحفظة منتجات بسيطة للغاية، فالمحفظة اليوم تحتوي علي 4000 منتج فقط، أي ما يعادل أقل من 10 بالمائة من الرقم التي تهدف الشركات المنافسة في مجال صناعه البقالة تخزينه.

ولتحقيق ذلك، ركزت الشركة علي المنتجات الرئيسية التي تجذب العميل المستهدف؛ حيث مثلت المنتجات العضوية عالية الجودة والتي لا تحمل علامة تجارية بديلًا أرخص من نظيراتها ممن تحمل علامات تجارية، كما أمكن عرض مجموعات منتقاة من المنتجات الغير اعتيادية بأسعار رخيصة، وذلك من خلال التركيز علي عروض العلامات التجارية الخاصة. ويفضل العملاء المستهدفون الاختيار من بين عدد محدود من البدائل، حيث يعد ذلك بديلًا مناسبًا وبسيطًا لهم في ظل نمط حياتهم المشغول.

وأصبحت عمليات الشراء والتخزين والتخطيط أسهل بفضل انخفاض مجموعة المنتجات؛ حيث يميل تجاز التجزئة إلى تخزين بعض المنتجات منخفضة الهامش بالإضافة إلي بعض المنتجات التي تباع بالخسارة بهدف جذب العميل، في الوقت الذي خفضت فيه تريدر جو كل هذه المنتجات في متاجرها.

امتلاك عدد اقل من المنتجات يعني زيادة الطلب عليهم، مما يؤدي إلى إمكانية تفاوض الشركة علي الشراء بأسعار أقل وتقليل الخسارة بسبب ارتفاع معدل دوران المخزون، ولذلك، فبعد أن أصبح لديها عدد أقل من الموردين للتعامل معهم، تستطيع الشركة أن تركز علي الشراء مباشرة من المصنعين وبالتالي تخفيض تكلفه الوسطاء الموزعين.

ما هو التأثير؟

استطاع التركيز على التبسيط أن يمكن تريدرز جو من تحقيق هدفه في تقديم منتجات ذات جودة عالية بأسعار منخفضة، ونتيجة لذلك، فقد نمت من مجرد سلسلة إقليمية إلى ماركة مألوفة، كما أن محفظة منتجاتها المحدودة ترسل رسالة واضحة ومركزة حول العلامة التجارية لتريدرز جو، وهو ما أدى بدوره إلى تقوية عروض عملائها، كما أن متاجر التجزئة الآن لديها قاعدة من العملاء الدائمين.

3- كيفية تقليل تعقيد الخدمة والمنتج؟

لقد بدأت بالفعل بعض الشركات في الاستجابة إلى التحديات المذكورة أعلاه، وهي عادة الشركات اللائي تم دفعهن إثر أزمة في الأعمال التجارية وانخفاض الأرباح، مما دفعهن إلى النظر بجدية في محفظة منتجاتهن والأسواق والمنافسين.

ويركز البعض كثيرا على تعقيد "خفض الإنتاجية" من حيث تقليل التعقيد في مدخلات المنتج (المواد، التكنولوجيات، المكونات، التعبئة، التغليف، الموردين، المطورين) والاتجاه نحو سلاسل التوريد الأقل حجمًا، بينما يركز آخرون كثيرًا على تعقيد "التسويق" من حيث مخرجات المنتج (النماذج، المزايا، العلامات التجارية، قنوات التسويق ومنافذ التوزيع المرتبطة بها، وعقود البيع، وعمليات التواصل مع العملاء، الخ).

نحن نعتقد أنه ينبغي عليك أن تقوم بكليهما؛ حيث إن أي تمديد لمحفظة المنتج لديها آثار غير مباشرة على معايير الإنتاج والتسويق. لذا فإن تطبيق مبدأي التبسيط الذي نفضله، قد يعود بالنفع على سلسلة القيمة بأكملها:

- خفض الإنتاجية: تحديد المنتجات والخدمات التي لها مساهمة هامشية منخفضة إلى الربح أو احتمالية نمو منخفضة. قم بتخفيض هذه المنتجات/ الخدمات وسوف تجد أنك قمت بتبسيط عملك بشكل كبير.
- توحيد معايير التسويق: وفيما يتعلق بالعنصر والمكون، فمن السهل نسبيًا أن تجد العديد من المنتجات/ الخدمات تتشارك في عناصر ومكونات متشابهه.

إذا كنت في شركة قد اتخذت بالفعل خطوات لتبسيط الإنتاج والتسويق، فإن السؤال الرئيسي الذي يحضر إلى ذهنك هو على الأرجح: كيف يمكن أن نرتقي إلى المستوى التالي من التطور، لاستخراج المزيد من التبسيط من مجموعة خدمات ومنتجات الشركة؟

وبالنسبة للآخرين، ربما لأولئك الذين لم يصلون (أو لم يدركوا أنهم قد وصلوا) إلى نقطة تحول تعقيد مجموعة المنتجات، وهي النقطة التي تعد نقطة انطلاق أساسية لتطبيق مبدأي التبسيط المذكورين سالفًا.

> يتعامل 27% من المديرين الذين شملتهم الدراسة مع ما يزيد عن 50 موردًا مختلفًا بينما أضطر 7% إلى التعامل مع أكثر من 200 موردا!

الخطوات الرئيسية للحد من تعقيد المنتجات والخدمات.

إذن كيف يمكنك الحد من تعقيد المنتج والخدمة؟ هل تذكر مقولة هانس هوفمان " تكمن القدرة على التبسيط في القضاء على غير الضروري حتى يمكن للضروري الظهور"؟ فبالأساس يعتمد تقديم منتجات وخدمات أقل تعقيدًا على معرفة ما يمكن الإبقاء عليه وما يمكن التخلص منه. ولكن دائما ما تُعرقل هذه العملية بخوف بسيط ألا وهو الخوف من خسارة الإيرادات والأرباح حال التخلص من المنتجات/الخدمات سيئة الأداء.

وللتغلب على هذا الخوف، نحتاج إلى العمل على طريقة للحد من عدد المنتجات/ الخدمات مع زيادة الأرباح في آن واحد. يمكنك تحقيق ذلك إذا تفهمت طبيعة عمل الشركة جيدًا، يوجد خمسة مبادئ أساسية يجب التركيز عليها لتحقيق إدارة ناجحة للشركة:

- المبدأ الأول: افهم التكلفة الحقيقية لمنتجات/خدمات الشركة غير الرائجة، حيث إنك لن تتردد إطلاقا في التخلص من المنتجات/الخدمات سيئة الأداء حال إدراكك للإفادة الحقيقية منهم.
- المبدأ الثاني: خفِّض التكاليف الثابتة. فيجب عليك دائما خفض التكاليف الثابتة عند التخلص من المنتجات/الخدمات سيئة الأداء.
- المبدأ الثالث: افهم العميل/ المستهلك بتفصيل أكثر. فقد ينتهي بك الأمر مع كثير من المنتجات سيئة التصميم إذا عجزت عن فهم عملائك بشكل كاف كما سيصعب عليك معرفة ما يمكن الإبقاء عليه من المنتجات/الخدمات. وبالإضافة إلى ذلك، يؤدى سوء فهم المستهلك إلى الإفراط في هندسة منتجات الشركة.
- المبدأ الرابع: كن شجاعًا بشكل كاف للقيام بتخفيض المنتجات/الخدمات أكثر، الثقة والشجاعة عاملان ضروريان حيث أن تقليص خطوط الخدمات/الإنتاج دائمًا مصحوبة بالمخاطر.
- المبدأ الخامس: قم بتركيز الطاقات والموارد الخاصة بك على أفضل منتجات/خدمات الشركة، يجب عليك التأكد من وجود خطة مبيعات وتسويق قوية لدفع المستهلكين/ العملاء عن المنتجات/الخدمات الموقوفة إلى المنتجات/الخدمات الأخرى المعدة بشكل أفضل.

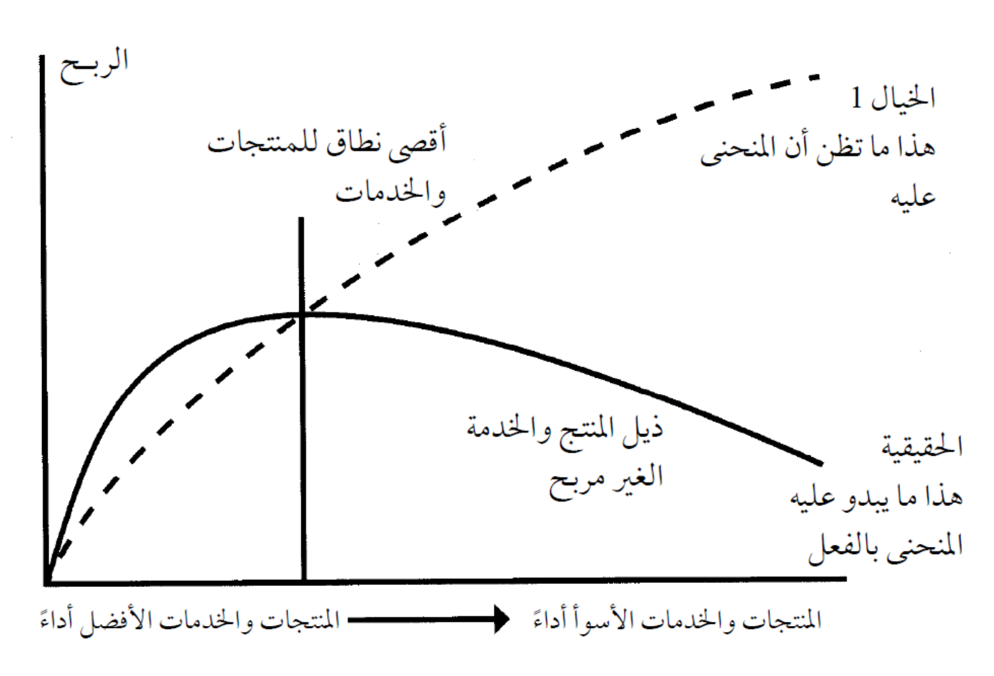
المبدأ الأول: افهم التكلفة الحقيقية للمنتجات/الخدمات غير الرائجة

نشأت فكرة تحليل المنتجات/الخدمات غير الرائجة في العديد من الشركات بمبدأ بسيط للغاية ألا وهو: تحديد نسبة المنتجات/الخدمات سيئة الأداء في نطاق منتجات وخدمات الشركة واستبعادها من كتالوجها/نطاقها. فيمكنك الحد بشكل كبير من التعقيد في جميع مجالات الشركة عن طريق تطبيق هذا المبدأ.

ومع ذلك، يواجه تحليل المنتجات/الخدمات غير الرائجة تحد رئيسي واحد: ألا وهو صعوبة حساب التكلفة الحقيقية للمنتجات/الخدمات سيئة الأداء مما أدى إلى جهل كثير من الشركات بمدى الخسارة التي تتكبدها في الكثير من هذه المنتجات، واتجاههم إلى الاعتقاد بأن المنتجات غير الرائجة تحقق أرباحا أكثر بكثير مما تحققه في حقيقة الأمر.

يبين الشكل 1.7 المشكلة بشكل أكثر تخطيطًا حيث إنه من الصعب بمكان تحديد كل التكلفة الحقيقية للمنتجات/الخدمات مباشرة إلى المنتجات الفردية. فتقسم التكاليف على أساس نسبة مئوية من الإيرادات. عند حساب التكلفة الحقيقية لكل خدمة أو منتج تجد أن المنتج غير الرائج أعلاها تكلفة.

إن النفقات الهامشية (أو التسعير القائم على النفقات الهامشية) لهي درب من الجنون. فدائما يرتكب تحليل المنتجات/الخامات غير الرائجة خطأ حساب النفقات الهامشية لكل منتج/ خدمة على حده. من خلال هذا النهج، يتم تحديد التكاليف المتغيرة للمنتجات/ الخدمات الفردية فقط. مع أنه يفترض إنه يمكن استمرار المنتج/الخدمة فقط حال مساهمته مساهمة إيجابية للتكاليف الثابتة.



شكل *1.7*: كيف تبدو ربحية منتجك/ خدمتك

عند التفكير بمنطقية في هذه الافتراضية تجد أنها ليست ذات معنى على الإطلاق فكلـما زادت المنتجات/الخدمات المدارة كلما ارتفعت التكاليف الثابتة حيث يستلزم ذلك المزيد من الأفراد والمساحات والأنظمة، الخ. بالإضـافة إلى تكـريس وقـت أداري أكـبر لإصـلاح المنتجـات والخدمات سيئة الأداء بدلا من مناقشة المنتجـات/الخـدمات حسـنة الأداء. وفـوق كـل ذلـك يستلزم المنتجات/الخدمات سيئة الأداء مساحة أكبر من المستودعات لمدة أطـول. لـن تحتـاج إلى تنظيم ترقيات لانهاية لها (مما سيزيد مـن خفـض التكـاليف الهامشـية) للمحافظـة عـلى المنتجات/الخدمات حسنة الأداء. ولن يكـون عليـك مناقشـة عملائـك للاحتفـاظ بالمنتجـات/ الخدمات حسنة الأداء في كتالوجاتهم أو على رفوفهم. وبالطبع لن تحصل على شـكاوى حـول المنتجات/الخدمات حسنة الأداء.

لذا تحتاج المنتجات/الخدمات سيئة الأداء إلى تغطية النسبة الأكبر من التكاليف الثابتـة بزيادة عن المنتجات/الخدمات حسنة الأداء. سيخلق منهج المنفعـة الحديـة بوضـوح انطباعًـا خاطئًا حول قيمة المنتجات/الخدمات غير الرائجة. فيجـب أن نأخـذ بعـين الاعتبـار التكـاليف الثابتة التي يصـعب تخفيضـها بطبيعتهـا. فعـلى سـبيل المثـال، إن القـدرة التصـنيعية "ثابتـة "بسبب ثبـات حجـم المصـنع وطـاقم العمـل بداخلـه. فـلا يمكـن التـوفير في المقـاييس إلا في الاستثمارات الضخمة فقط عن طريق إيقاف عمالة أو إغلاق مصانع على نطـاق واسـع بيـنما قد يكون من المستحيل التخلص من عد قليل من الطاقة في بعض الصناعات.

إن حساب التكلفة الكلية للمنتجات/الخدمات غير الرائجة أفضل بكثـير ولكنـه لا يـزال محفوفا بالمشاكل. ففي هذا المنهج، ننظر إلى ربحية كل منتج ونرصد جميع التكاليف المتغيرة والنصيب من التكاليف الثابتة لكل منتج/خدمة على حـده. فتسـمح التقنيـات مثـل التكلفـة على أساس النشاط لشركتك بتحديد بعض التكاليف الثابتة بدرجة من الدقة.

غير إنه يتم تحديد كثير من التكاليف الثابتة (مثل النفقات الإضافية للإدارة المركزيـة في التمويل، الموارد البشرية، الخ) فقط على أساس نسبة الإيرادات فنـادرًا مـا يـتم تحديـد هـذه التكاليف الثابتة بدقة. فالمنتجات سيئة الأداء طبقًا لتعريفها تحقق إيـرادات منخفضـة فهـي من حيث القيمة المطلقة ترفـع المخصصـات المنخفضـة للتكـاليف الثابتـة، ولكـن مـن حيـث القيمة الحقيقية تتطلب مزيدا من الوقت الإداري والنفقات أكثر من المنتجات حسـنة الأداء. من أجل تبرير وجود المنتجات سيئة الأداء، يجب تخصيص نسبة أعـلى مـن التكـاليف الثابتـة لها أكثر من المنتجات حسنة الأداء

تـولى أحـد الأقسـام بشركـة نوفـارتس مسـئولية إعـداد طعـام متخصـص للمـرضى بالمستشفيات وكان عملًا تجاريًا سريع النمو ذا هامش ربح مرتفع للغايـة مثلـه مثـل النجمة بالمقارنة بالأعمال التجارية الأخرى. فقد بدا الاستثمار في هـذه المجـال جـذاب للغاية. وعلى الرغم من أن هذه المنتجات تتطلـب مجـالًا متخصصًـا للغايـة للكميـات المحـدودة فانـه تـم تصـنيع هـذه المنتجـات في مصـانع مخصصـة بالأصـل للكميـات الضخمة. كانت المنتجات ضخمة وظلت في نظام الإمداد والتموين لمـدة طويلـة. فقـد كانت تكاليف ضمان الجودة، والامتثال التنظيمي، وتكاليف البحث والتطوير، ووقـت خدمـة العمـلاء ودعـم المـرضى كلهـا عـلى نطاقـات متباينـة. اسـتلزمت دقـة وتعقيـد المنتجـات تكـريس وقـت إدارة أكـبر. هـذا مقارنـة بمنتجـات الغـذاء الأبسـط المعـدة للمستهلك العادي. عند حساب التكليـف الحقيقيـة وجـد أن الـربح الحقيقـي لمجـال العمل هذا فقط فوق المتوسط لما تحققه أعمال شركة نوفارتس ففقـد هـذا الاسـتثمار جاذبيته كما لم تحقق بعض خطوط المنتجات أموال على الإطلاق

لذا تأكد من وجـود أسـلوب دقيـق لحسـاب الـربح الحقيقـي عـلى مسـتوى المنتجـات /الخدمات الفردية. هذا يعنى أهمية تصميم نموذج دقيق لحساب التكلفة والربح المسـتخدم في تحليل المنتجات/الخـدمات غـير الرائجـة للتأكـد مـن تحديـد "التكـاليف الحقيقيـة" لكـل منتج/خدمة. أنها لفكـرة جيـدة توحيـد المعيـار عـلى نمـوذج ربـح منـتج/ خدمـة واحـد يـتم استخدامها وشراؤها من الجميع. هذا يقلل من الخلاف حول دقـة الأرقـام أو حـول المنهجيـة المستخدمة لتقييم ربحية المنتجات/الخدمات. فسيمكنك الاستثمار في نموذج مالي "ذي تكلفة حقيقية" جيد من اتخاذ قرار أحسن بشأن الاستمرار أو التوقف

المبدأ الثاني: خفِّض التكاليف الثابتة

ويشكو العديد من عملائنا من أنه نتج عن تحليـل المنتجـات غـير الرائجـة وممارسـات التخفيض انخفاضًا في الأرباح. فهم يعتقدون خاطئين أن الحد من المنتجـات/الخـدمات سـيئة الأداء أحدث تراجع بالإيرادات والأرباح. ولكـن بعـد البحـث والتـدقيق والتعمـق أكـثر حـول سبب هذا التراجع توصلنا إلى أن الشركة حقا شهدت انخفاضا في الإيرادات بعد الـتخلص مـن المنتجات/الخدمات سيئة الأداء، ولكنهم لم يدركوا انخفاض التكاليف الثابتة بالتوازي.

إن زيادة المنتجات/الخدمات تعنى بوضوح زيادة التكلفة الثابتة. وعلى ذلك فإن تكـاثر منتجات/خدمات الشركة لا تزيد من التعقيد والتكاليف بشكل تـدريجي ومناسـب فحسـب، بل تزيدهم بشكل مأساوي، والأسوأ من ذلك أن هذه التكاليف مستترة فأضافه منـتج جديـد إلى منتجات الشركة تعنى، في أبسط السيناريوهات، إضافة عميل جديد وأثنين ممـولين جـدد وثلاثة عقود جديدة. أما داخليا في الشركة فتعنى إنشاء واحدا أو أكثر من المشـاريع الجديـدة وذلك للقيام باتخاذ القرارات وإجـراء التفـاعلات (تقـارير واجتماعـات ورسـائل بريـد إليكـتروني) الإضافية بين أقسام البحث والتطوير، والإنتـاج، والمشـتريات، والتسـويق وتعنـى أيضـا إضـافة المزيد من العمل لقسم المحاسبة والتمويل المركزي وقسم تكنولوجيـا المعلومـات والمـوظفين. هذا بالإضافة إلى زيادة العمل في حال تشغيل موظفين جدد مما يعنى المزيد من التعقيـد في العديد من هذه الأقسام

كما يعد حساب كل هذه التكاليف، حتى باستخدام منهج حساب التكلفة عـلى أسـاس النشاط الأكثر تفصيلًا، صعبا للغاية، إذا لم يكـن مسـتحيلا. ومـع ذلـك فـنحن نعلـم أن هـذه الخطوة يتم اتخاذها لإبعاد الشركات عن نقطة التعقيد. وكنتيجة لذلك تنمو التكاليف الثابتة بسرعة بالغة نتيجةٌ لتزايد الخدمات والمنتجات الجديدة

ويمكـن الاسـتنتاج انـه سـيتوجب عليـك تحويـل المصـاريف الثابتـة عـبر الـتخلص مـن المنتجـات/الخـدمات سـيئة الأداء، في حالـة زيـادة تكـاليف التعقيـدات الثابتـة بشـكل كبـير والناتجة عن إضافة منتجات وخدمات جديدة. فإذا لم تقم بالحد من التكاليف الثابتة بشكل قوى، فسيتم إعادة تحديد هذه النفقات على المنتجات/الخدمات حسنة الأداء المُتبقية والذي قد يبدو هامشيا أو زائدا الآن! وقد يدفعك في دوامة الأرباح المنخفضة غير المتناهية

كجزء من مراجعة المنتجات/الخدمات غير الرائجة، يجب عليك تحديد كيفية الحد مـن التكاليف الثابتة. ثم عليك إتباع هذا التحديد والتأكد من أبعاد التكاليف الثابتة عن الشركـة. وذلك أما بالتأكد من انه يقابل كل 2 دولار من خسائر العائـدات الحاصـلة خـلال الحـد مـن المنتجات/الخدمات غير اللازمة توفير 1 دولار من التكاليف الثابتة وهي أحد الطـرق، أو معرفـة كيفية تكوين شركة وأدارتها حال تخفـيض المنتجـات مـن 1000 إلى 600 وهـي طريقـة أخـرى. المنطق وراء ذلك بسيط فإنه بينما يسـتحيل تقـدير الفائـدة العائـدة مـن إيقـاف منـتج واحـد

فقط من حيث التكلفة والتصميم التنظيمي، يمكنك بالطبع تقدير ما يمكنك توفيره إذا قمت بتخفيض 40% من منتجاتك.

تُستخدم التكاليف المشطوبة أيضا كمبرر لعدم التخلص من المنتجات سيئة الأداء. على سبيل المثال، إذا قمنا بتوقيف خط الإنتاج هذا،سيتحتم علينا شطب تكاليفه والذي قد يلحق الضرر بالميزانية العمومية. نحن نُقدر صعوبة هذا الأمر ولكن مرة أخرى التهرب من اتخاذ هذه القرارات الشجاعة يعوق تحقيق ربحية حقيقية لشركتك، والذي يلحق الأذى بعملية صنع القرار. فيجب أيضا تغطية التكاليف المشطوبة بإيجاد نفقات إضافية أدت إلى إلغائها.

القضاء على الفساد: تذكر انه حتى عند التخلص من الخدمات/المنتجات سيئة الأداء، إذا لم تقم بقضاء تام على الفساد، ستظل الكثير من التكاليف المعقدة التي يفترض انتهاؤها مع هذه المنتجات في النظام للعديد من السنوات بعد ذلك.

إن أحد العملاء التي شملتهم الدراسة شركة تكنولوجيا عالمية قمة في النجاح. فليس من المُدهش قصر دورة حياة منتجاتها في عالمها سريع التغير والإبداع. ومن المنطقي أن تصبح منتجاتها المُستهلكة بلا فائدة في مدة قصيرة من الوقت فالشركة ناجحة للغاية في التخلص من المنتجات القديمة حال تراجعها وعدم ملاءمتها للمستهلك. وتحتاج الحفاظ على بعض المعلومات ف الأنظمة حيث يتوقع العميل دعم العمر الافتراضي للمنتج وهذا مقبول ولكن الغريب(المدهش) أن تقوم الشركة بالاحتفاظ في سجلات حديثة بأسعار جميع منتجاتها، حتى المنتجات التي توقف بيعها. وأن تقوم الشركة أيضا بالاحتفاظ بتفاصيل الوكلاء الذين توقفت الشركة عن التعامل مع منتجاتهم. ليس هذا فحسب بل إنه وجد قطع غيار لمنتجات تُوقف دعمها بقيمة *13.2* مليون دولار وذلك في ثلاثة مستودعات أوروبية ويفترض أنها لا تزال تُسجل كأصول في الميزانية العمومية للشركة كما أنه يجب على شخص ما بمكان ما إدارة وتحديث المعلومات الخاصة بكل منتج قديم. ما فائدة كل هذا ؟! إنك تتكلف مالا لتخزين بيانات غير موضوعية في الأنظمة مما يجعل النظام أكثر تعقيدا وهشاشة عند المطالبة بإدارة وتخزين معلومات ضرورية. لذلك نعم قد انتهى المنتج في حد ذاته ولكن ظل التعقيد الذي سببه يعوق في عمل وتقدم الشركة

يجب أن يتم خفض التكاليف الثابتة في قلب ممارسة التخلص من المنتجات/الخدمات غير الرائجة التي تقوم بها وإلا ستحتفظ بمنتجات/خدمات يتحتم عليك التخلص منها

المبدأ الثالث: افهم العميل/ المستهلك بتفصيل أكثر

يسبب ضعف التقارب بين شركتك وبين احتياجات المستهلكين تعقيدا للمنتجات/ الخدمات أيضا. فيجب عليك تفهم بعمق احتياجات المستهلكين وشرائحهم ومناسباتهم. سيخلق الفهم الخاطئ للمستهلك/العميل مشاكل تتعلق بتعقيد المنتج/الخدمة مثل

1- تكرار الخدمة أو المنتج، حيث يتم شراء العديد من منتجاتك بواسطة الأشخاص أنفسهم.

2- تصميم ضعيف للمنتج ومبالغة في هندسة المنتجات.

يقدم كثير من الشركات منتجات/خدمات معتقدين إنهم مختلفون ولكنهم بالنسبة إلى المستهلك متشابهون. هذا يعنى أنه سوف يكون لديك تكرار في منتجات/خدمات الشركة بوجود العديد من المنتجات/الخدمات في الحافظة المستخدمة بالتبادل من قبل العملاء أنفسهم /المستهلكين. ما تحتاجه بالطبع هو تقديم منتجات/خدمات تلعب دورا مختلفا في شركتك عن طريق مخاطبة أنواع مختلفة من المستهلكين أو المواقف. إذا كان لكل منتج/خدمة حاجة من المستهلك بذاته فيمكنك تغطية السوق بعدد صغير من المنتجات. وأكررها مرة أخرى، أثبتت شركة آبل تفوقها في ذلك.

لهذا السبب تبنت العديد من المنظمات الآن نهجا أكثر تعقيدا لمنتجات/خدمات الشركة وهو التأكد من أن المنتج/الخدمة يخاطب سلوكيات أو احتياجات محددة جدا للعميل. ففي هذا النهج، بدلا من التعامل مع المنتجات/الخدمات المتوافرة في السوق ككل، يتم تقسيم السوق إلى احتياجات محددة للمستهلكين ومواقف للاستخدام أو يتم تقسيمه إلى شرائح محددة من العملاء. نعم يتطلب ذلك بعض الأبحاث المعقدة بالسوق وتقنيات النمذجة ولكن عائد هذه الأبحاث المعقدة حسن للغاية

بمجرد فهمك التام لشرائح المستهلكين المختلفة واحتياجاتهم الفريدة، تستطيع تعيين المنتجات/الخدمات طبقا لتلبية شرائح واحتياجات العملاء. ما يوضح أن كثير من المنتجات مما تعتقد أنها مختلفة تخاطب العميل نفسه.

يوضح الشكل 2.7 أربعة منتجات مختلفة تم شراؤها من قبل مستهلكين يبحثون عـن " المفضل والمناسب للأسرة". من بين الأربع منتجات، يوجد اثنـان ذو أداء جيـد واثنـان بكفـاءة وهامش ربح منخفضـين. وحـال الـتخلص مـن المنتجـات/الخـدمات سـيئة الأداء مـن الشركـة سينتقل معظم العائد إلى المنتجين الآخرين الذين يقومون بتلبية احتياج المستهلك.

	المفضل والمناسب للأسـرة	وجبة خفيفة بعد المدرسة	رقائق وأسماك معقدة الصنع	بديل صحي
مربحة للغاية	منتج 1			منتج 7
يلبي دور البدايــة	منتج 2	فـراغ	فـراغ	
قيادة الحجــم		منتج 5		منتج 8
هامش منخفض، إمكانيات منخفضة	منتج 3 و 4	منتج 6		

مثل الفراغات فرص الابتكار

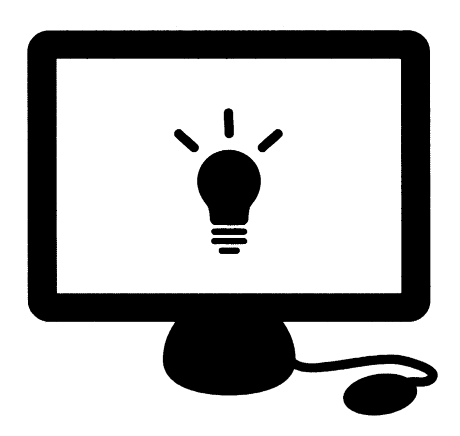
الشكل *2.7*: خريطة لدوافع حاجات المستهلكين

ينظم الكثير اجتماعا (أو أقل) للعملاء أسبوعيا بينما ينظم 6% أكثر من 15 اجتماعا!!

يوضح مثال حديث لشركة صنع حبوب الإفطار هذه النقطة. حيث يبيع إحدى علامته التجارية عبوات زنة 250 جم، 500 جم، 750جم، و1000 جرام. فمن المؤكد أن من يشترى عبوة 750 جم يفضل هذه العلامة التجارية من حبوب الإفطار. فمن غير المحتمل تحوله إلى علامة تجارية أخرى حال توقف إنتاج عبوة زنة 750 جم. فقد أظهرت الأبحاث أن ولاء المستهلكين سيدفعهم إلى شراء عبوات زنة 1000 جم حال غياب العبوة زنة 750 مما سيزيد العائد بالرغم من تقليل خطوط الإنتاج.

باختصار فإن فهم احتياجات المستهلكين بشكل أفضل يعنى تقليل خسائر الإيرادات بالتخلص من المنتجات/البضائع القابلة للتبديل من قبل العملاء فإذا قمت بتخفيض التكاليف الثابتة، سيكون لهذا التخفيض أثر إيجابي دائما على أرباحك.

وهذا النهج هو ما أستخدمه ستيف جوبز، عند عودته لشركة آبل عام 1995. فقد وضع قالب ثنائي بسيط أحدهما للكمبيوتر المحمول /الثابت من محور وللسوق المهني والمستهلك من محور أخر وذلك لتلبية احتياجات هذه الشرائح. فقد عمل على الأربع منتجات المتطلبة من الشركة لتغطية جميع الاحتياجات الرئيسية في سوق أجهزة الكمبيوتر. ونتج عن ذلك ترشيد ضخم لمشاريع البحث والتطوير من أجل التركيز على عدد أقل من منتجات الحاسبات الآلية ذات الكفاءة العالية



يونيليفر: من 1200 إلى 400 علامـة

ما هي مشكلة التعقيد؟

انتهى بشركة يونيليفر الأمر بالتعامل مع أكثر من 1200 علامة تجارية في مجموعـة منتجـات الشركة عقب مرورها بسلسلة من تجميع المنتجـات الضـخمة خـلال سـتينيات وسـبعينيات وثمانينيات القرن التاسع عشر.

مما أدى إلى زيادة صعوبة إدارة شركة يونييفر بكفاءة فقد آل التعامل مع العديد من العلامات التجارية المختلفة إلى تقليل وقت الإدارة العليا المتاح للتركيز على الفرص الأعلى نموًا.

بالإضافة إلى ذلك فقد أدت كثرة منتجات الشركة إلى تعقيد المصانع، وتسببت في بـطء إدارة الإمداد والتموين، كما أن انشغال معظم المـديرين بـآلاف المبـادرات ضـعيفة الأثـر أدى إلى بطء وتعقيد اتخاذ القرارات.

كيف لعبت البساطة دورًا في نظام عمل شركة يوني ليفر؟

أعلنـت شركـة يـونيليفر قيامهـا بتقلـيص منتجـات الشركـة لأقـل مـن 400 علامـة تجاريـة استراتيجية مع العمل على زيادة الإيرادات والأرباح في الوقت ذاته.

لم يعتقد أحدً قدرتهم على تحقيق ذلك، ناهيك عن قيامهم بـذلك أثنـاء محـاولتهم تحسـين الأداء المالي.

قامت الشركة في البداية بتحديد عدد صغير من العلامات التجاريـة المـزودة بقـدرات النمـو العالمي، وتطوير استراتيجيات علامـة تجاريـة جديـدة للـدفع بهـذه الأصـول خـلال منظمـة التسويق المعروفة عالميا.

بالإضافة إلى ذلك قامت بالتعامل مع عدد أكـبر مـن المنتجـات النفيسـة المحليـة فبيـنما لا تمتلك هذه العلامات التجارية احتمالات عالمية حقيقية قد كانت قوية ومتنامية ومربحة في البلدان/المناطق التي تنافس بها.

أما باقي العلامات التجارية فقد تم بيعها أو تصفيتها أو ووقفها أو ترحيلهـا تحـت الماركـات المتبقية.

ماذا كانت النتيجة؟

- تم الحد من تعقيد التنظيم والمنتجات والعمليات بشكل هائل
- يستطيع مديرو شركة يونيليفر الآن تركيز وقتهم على عدد صغير من العلامات التجارية التي تحقق إيرادات عالية وذات إمكانية للربح
- تزايد المبيعات والإيرادات والإرباح على الرغم من تقليل 800 علامة تجارية من منتجات الشركة

إن فهم احتياجات المستهلكين بشكل أكثر تفصيلا سيؤدى حتميا إلى تحقيق أرباح ناتجة عن زيادة تبسيط المنتجات/الخدمات

يمنع فهم احتياجات المستهلكين بشكل أفضل الشركة من المبالغة في الهندسة حيث أن المبالغة في هندسة المنتجات/الخدمات تمثل شكلاً آخر شائع لتعقيد المنتجات/الخدمات فكل زيادة في الخصائص أو المكونات أو العناصر تعنى زيادة التكاليف وليس هذا فحسب بل إنها تزيد المنتج تعقيدا وصعوبة في الاستخدام وغلوا في السعر بالنسبة للعملاء لذا فانه يتضح إلينا انه ليس هناك رابح من المبالغة في هندسة المنتجات. هذا هو الحال بالطبع مع الهواتف المحمولة وأجهزة الكمبيوتر المحمولة. فتأتي هذه المنتجات مزودة كليا بالخصائص مرتفعة الثمن: بينما يستخدم معظم العملاء اقل من 90% من الخصائص المتاحة في المنتجات التكنولوجية. فقد وجد أحد العملاء أن أغلبية المنتجات الجديدة المطروحة بالسوق تسبب خسارة للأموال بسبب تواجد الكثير من الخصائص التي لا يقوم العميل بدفع مقابل لها ببساطة ولكنة يحصل عليها مع ذاك. فإذا كنت مصمما على إهدار المال على الخصائص غير الضرورية فقم على الأقل باتخاذ شركة Apple نموذجا لك، وسهّل على عملائك التنقل بين الخصائص عديمة الفائدة للعثور على الخصائص المفيدة! إن أفضل طريقة لتجنب المبالغة في هندسة بضائعك تكمن في الفهم المفصل لاحتياجات العملاء الحقيقية ومدى فائدة كل خاصية فردية لهم. يُمكن تحقيق ذلك بسهولة عن طريق استخدام تقنيات بحث السوق مثل التحليل المشترك أو التحليل لأوجه المفاضلة حيث يُطلب من العملاء إجراء مفاضلة للخواص المختلفة من اجل معرفة

الخواص الهامة حيث تختلف احتياجات المستهلكين/العمـلاء بـاختلاف شرائحهـم الاجتماعيـة ويجب على الشركة النظر إلى كل قطاع من العملاء/المستهلكين على حده وقد تم تحقيق ذلك بنجاح في الهواتف المحمولة عن طريق تحديد "باقات الخصائص" الأمثل في الهواتف المحمولة على ست من الشرائح المميزة المختلفة لعملاء الهواتف المحمولة

إن فهم احتياجات المستهلكين يمنعك أيضا من طرح منتجات/خدمات سيئة الأداء: هـل هذه نقطة واضحة؟ فالكثير من المنتجـات الجديـدة المطروحـة ليسـت اسـتجابة لاحتياجـات العملاء وإنما تتواجد فقط بسبب غفلتك عن شيء هام في الإصدار الأول. فلماذا قامـت شركـة آبل بطرح ثلاث نماذج فقط من الآي فون؟ ببساطة: إن كفاءة المنتج تمنعهم من طرح بـدائل كل شهور قليلة. فقبل إصدار منتج جديد بعد فترة ضئيلة من أخر إصدار أسال نفسك لمـاذا؟ هل يعود ذلك إلى سرعـة تغـير التكنولوجيـا وبسـب احتياجـات العمـلاء أم هـو في الحقيقـة بسبب أدائك السيئ في تصميم المنتج الأصلي

يسمح لك أيضا فهم احتياجات المستهلكين بتحقيق بسـاطة التصـميم لكـل منتجاتـك/ خدماتك: يجب أن تكـون "البسـاطة مـن الـداخل" إحـدى أسـاليب التصـميم لـديك بجانـب بساطة الاسـتخدام. فسـتجد أن هنـاك العديـد مـن الطـرق لتبسـيط تصـميم المنتجـات دون المساومة أو الأضرار بالجودة. قم دائما بخلـق تحـدي بـين فـرق تصـميم المنتجـات/الخـدمات للحصول على منتجات ابسط وذلك عن طريق:

- فهم احتياجات العملاء بتفصيل حقيقي حتى يمكنهم تقديم الخصائص المطلوبة من العميل.
- استخدام المكونات/العناصر القياسية المتواجدة عند الإمكان.
- اسند المكونات معقدة التركيب إلى موردين مختصين.
- في حالة اسـتحالة الـتخلص مـن التعقيـد، نلجـأ إلى " إخفـاء التعقيـد" بجعـل المنتجـات/ الخدمات سهلة الانتقال والاستخدام بالنسبة للعملاء.

المبدأ الرابع: كن شجاعًا بشكل كاف للقيام بتخفيض المنتجات/الخدمات أكثر

إن السبب التالي المحتمل لوجود الكثير جدا من المنتجـات والخـدمات سـيئة الأداء هـو عدم تحليك بالشجاعة الكافية. فالحد مـن المنتجـات/الخـدمات يتطلـب الشـجاعة ولا نملـك الكثير منها في بعض الأحيان.

- تجنب المخاطرة: يجب أن يكافأ الناس على شجاعتهم في الحد من المنتجات/الخدمات سيئة الأداء. نرى في كثير من الأحيان العملاء وهم يبدؤون خفض هائل للمنتجات/ الخدمات سيئة الأداء منتهين بخفض ضئيل للغاية على الرغم من علمهم أن البعض من هذه المنتجات غير مربحة. يكون ذلك غالبا ناتج عن الخوف من نقص الأرباح أو خوفهم من وضع نهاية لهذه المنتجات قبل إعطائها فرصة للازدهار. فالانفتاح والأمانة حول المخاطر هم المفتاحين للتغلب على هذا الخوف بجانب التشارك في المسئولية.
- السياسات: يُطلق على ذلك "رأى زوجة رئيس مجلس الإدارة" فهي تحب هذه النكهة لذا فلن يسمح لنا بإيقاف هذا المنتج. إذا رأى أحد كبار الموظفين أهمية أو جودة لأحد البضائع/الخدمات، يصبح من الصعوبة بمكان إخراجها من نطاق عمل الشركة.
- تكرار المعاينة: يجب أن تتم عمليات معاينة البضائع وتقليص المنتجات/الخدمات كل عام على اقل تقدير حيث انه خلال هذا العام سيتم إضافة منتجات/خدمات جديدة وستفقد منتجات أخرى قدرها أو مكانتها في السوق. لذا يجب أن تقوم بمعاينات جزئية كل ست شهور ومعاينات كاملة كل عام كجزء من عملية التخطيط السنوية
- الشك في احتمالات النمو: أن السبب النهائي أو الأخير لعدم إيقاف المنتجات/الخدمات سيئة الأداء سببًا شائكا للغاية. قد يكون منتجا ضئيلا اليوم ويحقق مبيعات ضخمة في المستقبل. فالمفتاح هنا يكمن في التأكد من قيامك بتدارس احتمالات النمو لكل بضاعة/ خدمة جيدا. تذكر أن كل منتج/خدمة مطروح كان ذا معنى وأهمية على الورق قبل طرحه. إذا راودك الشك فاختبر المنتجات/الخدمات الجديدة بدقة قبل طرحها فمن المؤكد أن تكلفة أبحاث السوق أو اختبارات السوق دائما اقل بكثير من تكاليف الاحتفاظ بالمنتجات/الخدمات سيئة الأداء في الشركة. فبمجرد طرح المنتج/الخدمة يصعب التراجع أو إيقافه مرة أخرى.

فمن خلال تجاربنا توجد خمس أسباب مقنعة للتشبث بالمنتجات/الخدمات سيئة الأداء. إذا لم يوضع علامة واحدة أو أكثر في هذه المربعات فيجب أن يتراجع المنتج/ الخدمة إلى صفوف المنتجات الموقوفة.

خمسة أسباب قوية أو وجيهة للتشبث بمنتجات/خدمات سيئة الأداء

1- إمكانية نمو عالية: هل ينافس هذا المنتج/الخدمة في شريحة المنتجات سريعة النمو في السوق؟ هل من المرجح استفادة المنتج من اتجاهات المستهلكين/العملاء؟ هل يلبى هذا المنتج/الخدمة احتياجات المستهلك الفريدة، والتي لا تلبى بأي منتج أخر من منتجاتك؟ إذا كان كذلك احتفظ به، وكن على يقين بأن هذا المنتج له احتمال نمو حقيقي. هذا يعد انتصار للأمل على الواقع أو فن البيع الجيد.

2- من السابق لأوانه القول: هل استمر المنتج/الخدمة في السوق لمدة كافية تسمح لك بتقييم إمكانيته؟ فإن وجد في السوق لأعوام عدة كافية ولم يبد له أداء جيد. ما الذي سيدفعك حينها للاعتقاد بتغير أدائه.

3- علاقة رئيسية مع العميل: قد يكون المنتج/الخدمة حيويًا أو هامًا للحفاظ على علاقة جيده مع مستهلك بعينة أو إنهائها. وقد يكون له تأثيرًا ضارًا على العلاقات مع العملاء ومبيعات المنتجات والخدمات الرئيسية الأخرى. من السهل على فريق المبيعات حسم هذه المسالة بعيدا عن الظنون.

4- التمسك بمساحة في السوق/الأرفف إلى أن تستطيع نشر أحدث الإصدارات. فيصعب في بعض الأسواق الوصول إلى رفوف العملاء أو إلى كتالوجات منتجاتهم ففي هذه الحالة قد تفضل الاحتفاظ بالمنتجات/الخدمات سيئة الأداء في نطاقهم إلى أن يتاح لك استبداله بآخر أفضل ولكن تأكد من تقديم منتج آخر أفضل قبل اكتشاف ضعف أداء منتجك واستبعاده! فسوف يوقف تجار التجزئة بيع منتجك حتى قبل إدراكك للمشكلة. يجب دفع حد أدني "إيجار" لكل منتج لحصوله على مكان على رفوفهم أو في كتالوجاتهم فإذا لم تدفع الإيجار سينتهي بك الحال في الشارع فتجار التجزئة يتسمون بوحشية تمكنهم من طرد الشركات سيئة الأداء بمنتجاتهم الضعيفة.

5- تعكير صفو المنافس: أخيرا، قد يكون المنتج/الخدمة سيئة الأداء شوكة في حلق المنافس لك. ففي هذه الحالة، إذا تمكنت من إثبات أن المنتج يحقق دوره فإن لديك حجة قوية للاحتفاظ بالمنتج/الخدمة بين منتجات شركتك.

أثبت ذلك! إن الهدف الرئيسي ليس في السماح لهذه العوامل بأن تكون مبررات للجوء إلى الخيار الأسهل والاحتفاظ بالمنتجات سيئة الأداء. أن كنت تستطيع إثبات ملائمة

منتجك/خدمتك لأحد هـذه الأقسـام فحسـنًا، أحـتفظ بـه. ولكـن دع مـديريك يثبتـون هـذه الحالة.

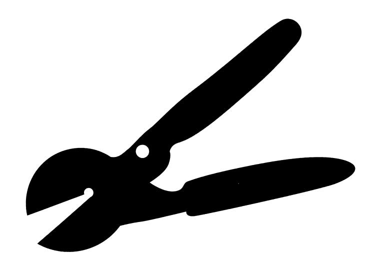
المبدأ الخامس: قم بتركيز الطاقات والموارد الخاصة بك على أفضل منتجات/خدمات الشركة:

يُعد ترشيد المنتجات/الخدمات أفضل اعتـذار يمكـن تقديمـه بالقيـام بمـا كـان يجـب أن تقوم به على أيه حال وبيع المزيد من أفضل منتجاتك/خدماتك! ماذا يمكن أن يحدث لو أنـك أدفقت كل ما لديك من موارد التسويق والمبيعات من أجل تعزيـز ودعـم أفضـل منتجاتـك؟ من المرجح أنك ستكون قادرا على زيـادة إيراداتـك مـن هـذه المنتجـات. بـالعودة إلى المثـال التوضيحي لشركتي آبل ونوكيا، نجد انه تركز شركة آبل مجهوداتها على تسويق ثلاث منتجات بينما تبدد شركة نوكيا قدراتها على ما يزيد عن ثلاثين منتجًا.

لذا فإنه يجب تركيز جزء من ترشيد منتجات/خدمات الشركة على كيفية إعـادة توجيـه الموارد لتحقيق نمو الإيرادات من أفضل منتجات الشركة. كما وضح في المثـال المـذكور بـالأعلى عن شركة الأغذيـة (انظـر الشـكل 2.7) فإنـه يجـب إعـادة توجيـه كـل المبـالغ المنفقـة عـلى المنتجات أرقام 3 و4 ليتم إنفاقها على المنتجات أرقام 1 و2.

سيقوم دائما مديرو الشركات الناجحة بتطوير خطة التسويق والمبيعات والتي تقترن مع عملية خفض المنتجات/الخدمات غير الرائجة فالأهداف بسيطة:

- تحويل المستهلكين الحاليين من استخدام المنتجات/الخدمات البالية إلى أفضـل المنتجـات. وهذا ربح صريح فيحصل العميل على منتج أفضل وتحصل على أموالك، أنت تربح وهـم يربحون.
- دعم منتجاتك الأكثر مبيعًا بقوة وجذب عمـلاء جـدد. إن أفضـل أسـلوب لجـذب عمـلاء جدد هـو تجـربتهم لمنتجـات الشركـة الأفضـل. والآن لقـد تخلصـت مـن الأشـخاص غـير المنتجين بالشركة فيجب أن يكون لديك موارد أكثر لتعزيز المنتجات/الخدمات الأفضل.



الاينس يونيشم: إعادة تغليف العلامة الخاصة بها

ما هي مشكلة التعقيد؟

تكمن في زيادة عدد أو نمو نطاق العلامات الخاصة بشكل ملحوظ مع هبوط النمو والأرباح

كيف يمكن لقوة التبسيط المساعدة؟

قررت الشركة إعادة تصميم التغليف على أمل حل مشكلة المبيعات بهذه الطريقة، ولكن وضح بعد ذلك أن هذا سيكلف ما يزيد عن 3 مليون دولار بسبب العدد الضخم من المنتجات الفردية الذي يتطلب أو يحتاج لإعادة التغليف والتعبئة.

لذا اقترحنا البدء في ترشيد عدد المنتجات في نطاقها بشكل كبير فهذا لن يخفض فقط من تكلفة أعادة تصميم التغليف ولكنه سوف يتسبب في توفير مصاريف هائلة خلال سلاسل الإنتاج وخدمات الإمداد والتموين.

ولتحقيق ذلك قمنا بإعادة النظر في حجم ونطاق المنتجات موجهين سؤالا بسيطا إلا وهو "ما الذي يؤدى بعلامة الشركة إلى أن تكون جذابة وفريدة للعملاء؟ هذا يسمح لنا بتحديد هدف أقوى وأوضح لنطاق المنتجات والذي يتمثل في تقديم بديل عالي الجودة وذو قيمة للمنتجات ذات العلامات التجارية الذي يقوم العملاء بشرائها غالبا. فلا يتمثل الأمر في تقديم بديل لكل ماركة تجارية بحدها فبمجرد الاتفاق يصبح من الواضح أي المنتجات يمكن الاحتفاظ بها وأيها يجب وقفه.

ما هي النتيجة؟

أدت عملية تحديد العلامات التجارية ببساطة إلى وجود ترشيد في نطاق المنتجات بنسبة 50 بالمائة. أما بالنسبة لنسبة الخمسون بالمائة المتبقية، فقد شكل حوالي 50 منتجًا ما يقارب 80 بالمائة من الربح الذي جنته الشركة في هذا النطاق.

طرق أخرى للحد من تعقيد المنتجات/الخدمات

التبسيط يبيع أكثر: كن بسيطا في الاختيار وبسيطا في القيام بأعمال تجارية. يوجد مجموعة متزايدة من الأبحاث تثبت أن العملاء يفضلون التعامل مع الشركات البسيطة في أعمالها التجارية ويختارون المنتجات والخدمات الأقل تعقيدًا فوق المنتجات/الخدمات الأفضل ظاهرا الشديدة التعقيد.

وفى دراستها الأخيرة حول بساطة العلامة التجارية، توصلت Siegel + Gale إلى أن العملاء يقولونها الآن وبصوت أعلى مما مضى "إن كنتم تريدوننا كعملاء، حافظوا على بساطة منتجاتكم. كونوا صرحاء. كونوا واضحين. اجعلوا أداءكم سريعا ولتكونوا واقعيين."

كما قدمت الشركة في الدراسة نفسها بعض البيانات قوية الدلالة لدعم نتائجها:

- التسعير المرتفع: أوضحت الدراسة أن المستهلكين سيدفعون سعرا أعلى بنسبة تتراوح ما بين 5 إلى 6,5 بالمائة للحصول على منتجات أو خدمات أكثر بساطة.
- الولاء للعلامة التجارية: عادةً ما ينصح 82% من المستهلكين غيرهم بشراء منتج أكثر بساطة، إذ يسهل فهم المنتجات البسيطة ولذلك تدوم في الذاكرة لمدة أطول.

تبدو هذه النتائج غاية في المنطقية بالنسبة لنا. لقد صارت حياة الناس مرهقة ومعقدة. وأصبح التسوق محيرا إلى درجة قد تسبب الضيق وسط طوفان من الاختيارات مع ضآلة الاختلافات الحقيقية بين المنتجات. ببساطة، لا يملك الناس وقتا للتعامل مع عمليات خدمة العملاء المعقدة: سيذهبون إلى منتج آخر. لن يبذلوا مجهودا في محاولة الحصول على منتجك، فهم لا يملكون وقتا، فعلامَ المحاولة إذن؟ فلو اتصلوا بك لحل مشكلة ما واستغرق الأمر عشر دقائق، فالأرجح أنها ستكون المرة الأخيرة التي تحادثهم فيها.

في محاولة لتعزيز علاقاتها مع وسطائها الذين تعتمد عليهم في تسويق مشروعاتها التأمينية، دشنت شركة زيورخ حملة "من السهل التعامل معنا" كواحدة من أكبر مبادراتها. أي الشركات يفضلها الوسيط؟ الشركة ذات المنتجات المعقدة التي لا يفهمها، أم الشركة ذات المنتجات التأمينية البسيطة؟ على النسق ذاته، هل سيفضل الوسيط نظام تكنولوجيا المعلومات البسيط الذي توفره زيورخ على حساب نظام أكثر تعقيدا لشركة أخرى منافسة؟ ما هي شركة التأمين المفضلة لدى العملاء؟ الشركة التي تنجح في تسوية مطالبهم ببساطة

وفاعلية أم الشركة التي تطالبهم بملء نموذج مطالبة طويل ومعقد وتضطرهم إلى المرور بمائة مرحلة قبل أن يتمكنوا أخيرا من الحصول على مستحقاتهم؟

وكاسبقتها، تبنت شركة فودافون البساطة كإحدى قيمها الأساسية، وهذا لا يشمل عملياتها الداخلية فحسب، وإنما يمتد إلى تبسيط تكنولوجيا الهاتف المحمول والتفاعل مع العملاء قدر المستطاع.

يمكنك تطبيق مبدأ "البساطة تكسب" على أغلب ما تفعله للحصول على:

- استراتيجيات أبسط للمنتج/للخدمة/للعلامة التجارية
- تصميم أبسط للمنتج
- كتيب أبسط للمنتج/للخدمة
- مواقع إليكترونية أبسط
- بيانات تموضع أبسط
- دعاية أبسط
- تصميمات أبسط للأرفف في المحلات
- حملات ترويج أبسط، الخ.

تمتد هذه النقطة لتشمل العلاقة بين الموردين والعملاء.

- عندما يجد المورد صعوبة في التعامل مع الشركة فلن يمنحها أسعارا منخفضة لأن تكلفة التعامل يتم إضافتها إلى الأسعار التي ستتكلفها.
- الموردون الذين يستخدمون نظما معقدة لتسجيل الطلبات والتوصيل وإعداد الفواتير سرعان ما سيكتشفون انصراف العملاء عن الشراء منهم.

تخلص من الاختلافات المحلية الطفيفة

نجد في الكثير من الشركات متعددة المنتجات أن منتجات كثيرة تتشابه مع بعضها البعض إلى حد كبير، إلا أن فرق التسويق المحلى تزعم أن هذه الاختلافات الصغيرة-التي تزيد من تعقيد محفظة المنتجات-هي سر نجاحهم في الدولة التي يعملون بها. إذا غيرت لون شعارى من الأزرق الفاتح إلى الأزرق الغامق فسوف أخسر 10% من مبيعاتي. نادرا ما يحدث ذلك: فالاختلافات بين المستهلكين في تضاؤل مستمر مع تزايد عولمة المنتجات والخدمات،

ويمكن توحيد العديد من المنتجات/الخدمات حول العالم للحد من التعقيد بشكل كبير. لذا فعليك أن تسعى جاهدا إلى توحيد طرق العمل والمنتجات/الخدمات عبر الدول.

تخلص من العملاء الخاملين

كما أوضحنا، فإن التكلفة الخفية للمنتجات والخدمات ذات الأداء السيئ كبيرة. الأمر ذاته ينطبق على العملاء ذوى الأداء السيئ فالتكلفة الحقيقية لتوريد منتجاتك/خدماتك إليهم تكون خفية في معظمها ولذلك فحتى لو كنت دقيقا وأعددت نموذج ربحية العملاء، ففي الغالب ستظل التكلفة الحقيقية التي تتكبدها في التعامل مع صغار العملاء خفية. إنهم يشغلون نسبة غير متكافئة من التكاليف الثابتة.

لذا، فلابد من تطبيق المبدأ نفسه "عملية المنتجات غير الرائجة" وذلك بمراجعة عملائك واستبعاد العملاء الخاملين بصفة مستمرة.

عندما تعجز عن المخاطرة بفقد عميلك بالكلية، يمكنك أن تقوم بعدة أمور:

- اجذب عميلك للتعامل معك لزيادة حجم الطلبات، وبالتالي تصبح مجدية.
- ارفع الأسعار.
- قم بإنشاء وحدة أو شبكة مبيعات منفصلة للتركيز على العملاء الخاملين فقط.
- أسند مهمة إدارة شئون هؤلاء العملاء إلى شركة مبيعات خارجية متخصصة.

قم بتبسيط العناصر/المكونات

تتكون الكثير من المنتجات/الخدمات من مكونات/عناصر مختلفة على الرغم من إمكانية استخدام نفس المكون أو العنصر في بعضها. لقد قمنا بالتواصل مع شركة أغذية قامت بمراجعة واسعة للمكونات المستخدمة في وصفات منتجاتها واكتشفت أن لديها 13 مواصفة مختلفة لنكهة البصل التي تدخل كمكون ثانوي في عدة منتجات مختلفة، لذا قامت بترشيد هذا العدد ليصل إلى مواصفتين فقط لنكهة البصل، فأحرز منتجها تحسنا لأنها قررت اختيار أفضل نكهة للبصل من بين الثلاث عشرة نكهة المتاحة. هذا التغيير البسيط وفر للشركة 2 مليون دولار سنويا وحد من التعقيد على الفور.غالبا ما يؤدى توحيد استعمال أفضل مكون/عنصر إلى تبسيط المنتج وتحسين جودته. لذا، عليك أن تراجع باستمرار جميع قوائم العناصر/المكونات المستعملة في منتجاتك للكشف عن فرص لتبسيط مواصفات منتجاتك.

تتعامل أكثر من نصف الشركات (51%) التي شملتها الدراسة مع ما يزيد على 10,000 عملية بيع يوميا (22% منها تجرى أكثر من مليون عملية!). تدير 34% من هذه الشركات أكثر من 10,000 عملية شراء يوميا و10% منها تدير أكثر من مليون عملية

التعاقد مع مصنِّع

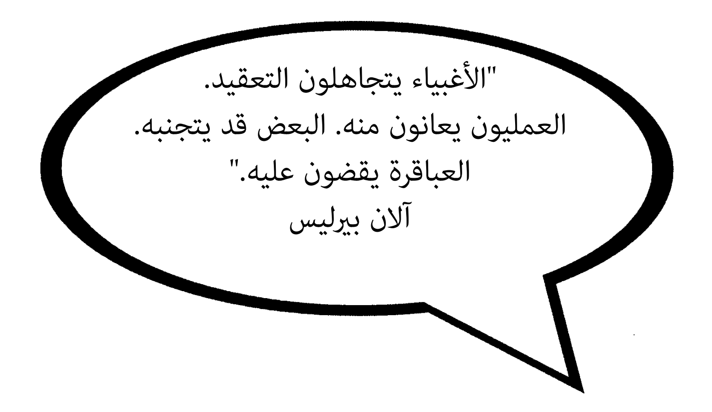
تقوم الشركات الذكية بالتركيز على أجزاء سلسلة القيمة التي يمكن أن تضيف أكبر قيمة مثل دراسة العملاء وتصميم المنتج والمبيعات والتسويق والتوزيع. تقوم هذه الشركات بالتعاقد مع مصنِّع لتصميم عناصر المنتجات وتجميع/تصنيع المنتج النهائي.

مجموعة المنتجات الخاصة

تقوم بعض الشركات بتأسيس وحدات خاصة لإدارة المنتجات غير الاستراتيجية/غير الرائجة مع مراعاة الكفاءة. لقد نجحت AstraZeneca في تنفيذ ذلك مع الأدوية التي شارفت براءة اختراعها على الانتهاء.

قم ببيعهم لمنافس/لمتخصص

ليكن خيارك الأخير التفكير في بيع منتجاتك غير الرائجة لمنافس لك أو لشركة خارجية متعددة المنتجات متخصصة في التسويق والمبيعات. لمنافس؟ نعم، دعه يتكبد تكاليف أدائها الضعيف!



خمس نقاط رئيسية حول تعقيد التخطيط

1- يمكن نمو محافظ المنتجات والخدمات في نطاق وتنوع لدرجة الدفع بالشركات بعيدا عن نقطة التعقيد.
2- يعد طرح منتجات وخدمات جديدة واحدا من المهام المعقدة المسندة للمديرين. فالتعامل مع مطالب العميل المتباينة يعد من التحديات الرئيسية التي تواجههم.
3- يجب التخلص من المنتجات سيئة الأداء والحد من تعقيد المنبع والمصب كأهداف لتبسيط حافظة المنتجات
4- إن خفض المنتجات/الخدمات سيئة الأداء ليست بعملية واضحة المعالم. تحتاج إلى فهم شامل لتكلفة وربح المبادلات وإدراك الأفضليات الحقيقية للعملاء.
5- البساطة تبيع.

5- التبسيط من المنتجات والخدمات.

يمكن نمو محافظ المنتج لتصبح واسعة ومتنوعة بشكلٍ حسن وذلك بزيادة الأرباح عن طريق الخدمة في نطاق قطاعات السوق. ويمكن لها أيضا الدفع بالشركات بعيدًا عن نقطة التعقيد وذلك عن طريق جعل الشركة واسعة ومتنوعة للغاية، وإنشاء تعقيد المنبع والمصب، وإخفاء الخاسرين وراء قادة الأرباح.

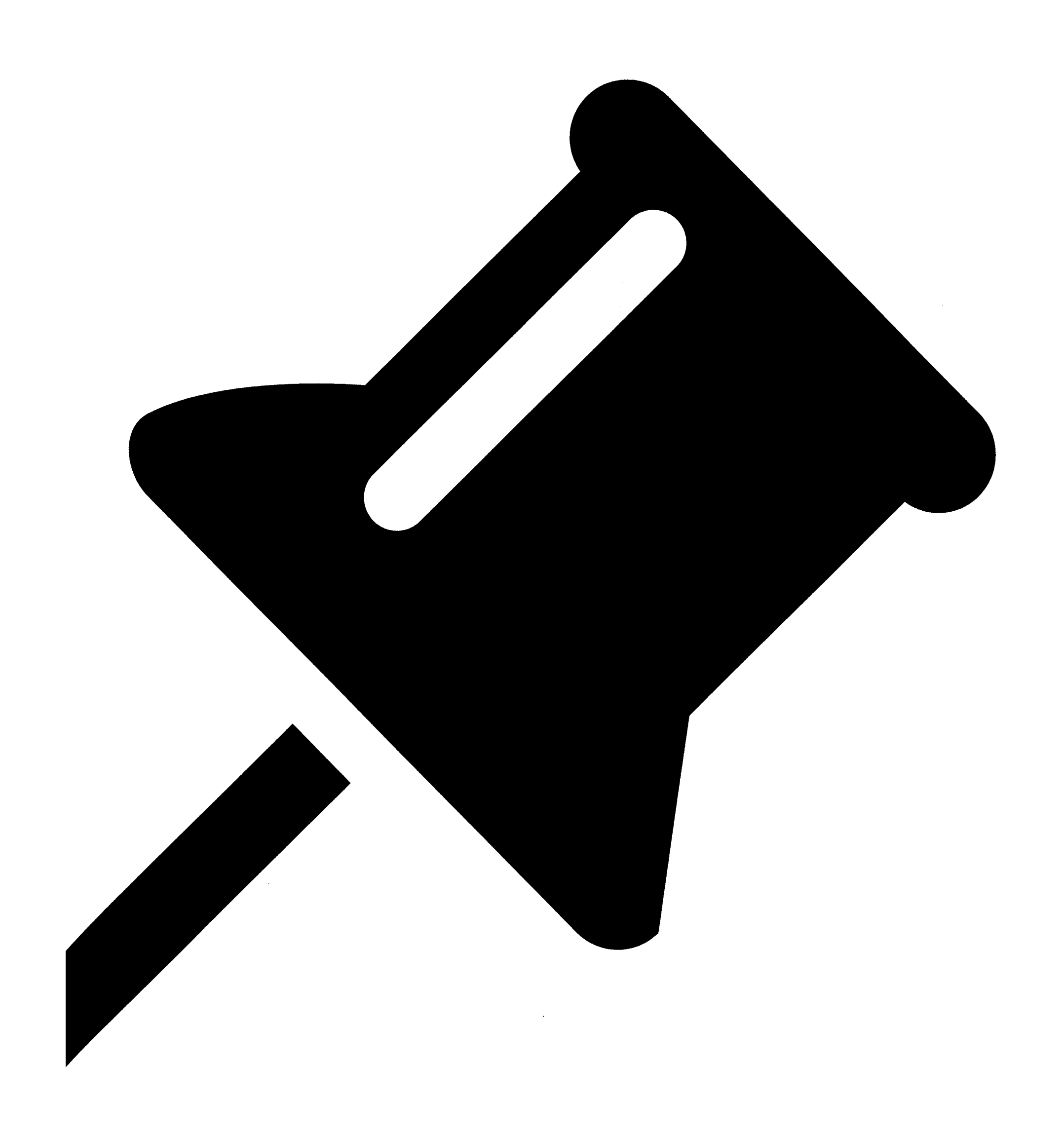
يحتاج نطاق الشركة من المنتجات والخدمات إلى الإدارة والتطوير جنبًا إلى جنب مع الفهم الجيد لاحتياجات العميل المتغيرة. فإذا تخلصنا من الأمور المستمرة وحاولنا الحفاظ على الإصدارة والخصائص والأجراس والصفارات التي سيدفع العميل مقابلها. وبهذه الطريقة نحافظ على القيمة المُضافة.

وكما ذكرت في الفصل الأول، أحد أهم المشكلات التي تنشأ عن التعقيد في العمل هو الانفصال بين القيمة المضافة في المنتجات والخدمات والأفراد الذين يعملون في قلب الشركة وهم بمنأى عن العنصر الأساسي اليومية. تضمن الشركة المثالية كل فرد يضيف ببساطة القيمة المضافة لأنشطة وعمليات كل يوم وهذا ما سنتطرق إلية في الفصل الثامن.

لمعرفة المزيد عن كيفية التغلب على مشكلات المنتجات والخدمات يمكنك زيارة الموقع التالي: http://www.simplicitypartnership.com

الفصل الثامن

كيف تُبسّط الأمور اليوميـة



التغلب على مشكلات التعقيد: قصص من المقدمة

تقارير الإدارة العليا:

لقد بدأت إحدى اكبر الشركات العالمية المنتجة للمعدات الأصلية في المنطقة الأوروبية حمله لتبسيط تقارير منظمة منذ الشعور بأن بعض التكرار قد تراكم علي مدار السنين. أما بالنسبة للتصنيع علي النهج الراديكالي؛ فلقد قرر نائب الرئيس: أولاً: أن تعلق جميع التقارير العادية والمعروفة علي حائط غرفة المؤتمرات، فلقد غطيت كل مساحة الجدار تقريبا في هذه القاعة الكبيرة؛ مما أدي لاستغراب فريقه.

ومن ثم اصدر قرارا لموظفيه بوقف إرسال التقارير بما في ذلك إلى المركز العالمي وأن ينتظروا رد الفعل, لذا يمكن إعادة التقرير الذي غاب عن احد المستقبلين بواسطة سلطة احد نواب الرئيس القادمين في القيادة.

وبعد أربعة أشهر لم يكن هناك أي رد فعل من المستلمين المعتادين حيث انه ما لا يقل عن ستين في المائة من إجمالي التقارير! لذلك استعرض نائب الرئيس وفريقه الستين في المائة, وأعيد اثنين فقط من هذه التقارير. وأيضاً امتلأ اثنين من الصناديق الكبيرة بالتقارير المكررة والزائدة عن الحاجة علي مدار الشهر. وهناك أمثله علي التقارير الفائضة مثل:

- التقرير اليومي للغائبين من كل مصنع.
- التقرير الشهري من كل مصنع لتقسيم الحجم إلى فئات محددة: مثل تحديد الأجر الخاص بكل ساعة عمل, ويشار له بالأجر/ساعة. وكل ساعة بحسب مهارة العمال كانوا مهره ً أو غير مهره والذين لديهم خبرات ميكانيكية أو كهربية أو متعددة؛ وأيضا ً صحة الموظفون المقيدون سواء كان الموظف ذكر أم أنثي. وقد اعد ذلك التقرير في البداية عن واحدا من تدريبات القياس, ولكنه لم يجدي النفع المنتظر.
- تقرير الحوادث اليومي في كل مصنع, مع وصف أي حوادث مبلغ بها بما في ذلك من كدمات وجروح. تلك قد عرضت لزيادة التركيز علي السلامة في مكان العمل. لذا انخفض عدد الحوادث المبلغ بها بنسبه تزيد عن تسعين في المائة معظمها من الحوادث الخطيرة. حيث كان قراراً مأخوذاً باعتماد سلسله من التغييرات المتصلة فقط بالإبلاغ عن الحوادث الخطيرة فحسب, في إعداد التقرير السنوي الشامل للمصنع. وكانت النتيجة عدم وجود زيادة في عدد الحوادث, وإنما انخفضت عدد التقارير بنسبة تسع وتسعون في المائة.
- التقرير الشهري لمراقبة عمليات الشراء ومستويات المخزون في حساب المخازن, حيث قامت إدارة المصنع بتأكيد القرارات وإجراء عمليات المراجعة السنوية.

1- ببساطه, أضـف قيمة كل يوم:

سيكون من الخطأ أن تقرأ هذا الكتاب وتستنتج أن مهاجمة التعقيـد هـي فقـط حـول إعداد مشاريع لإعادة هندسة العمليات, وإعادة هيكلة تصميم منظمتك العالمية أو تمويل أو ترشـيد منـتج مـا.لـذلك فـان أي مـدير يـقضي غالبيـة يومـه في الاجتماعـات, كتابـة الرسـائل الالكترونيـة, إعـداد تقـارير عـن نتـائج ومـؤشرات الأداء الـرئيسي أو التقـدم في المشروعـات والإصدارات الكبرى, ومناقشة القرارات الهامة والاتفاق عليها, وإعداد الوثائق العلميـة وتقـديم العروض, والعمل علي إجراءات المشروع والتحدث مـع العمـلاء والـزملاء والمنظمـين ......الـخ. وقد ينشأ في ذلك الصـدد تعقيـداً كبـيراً في تلـك الأعـمال اليوميـة؛ لـذلك تعـد مواجهـة ذلـك التعقيد اليومي معركةً حاسمة ضد التعقيد عموماً.

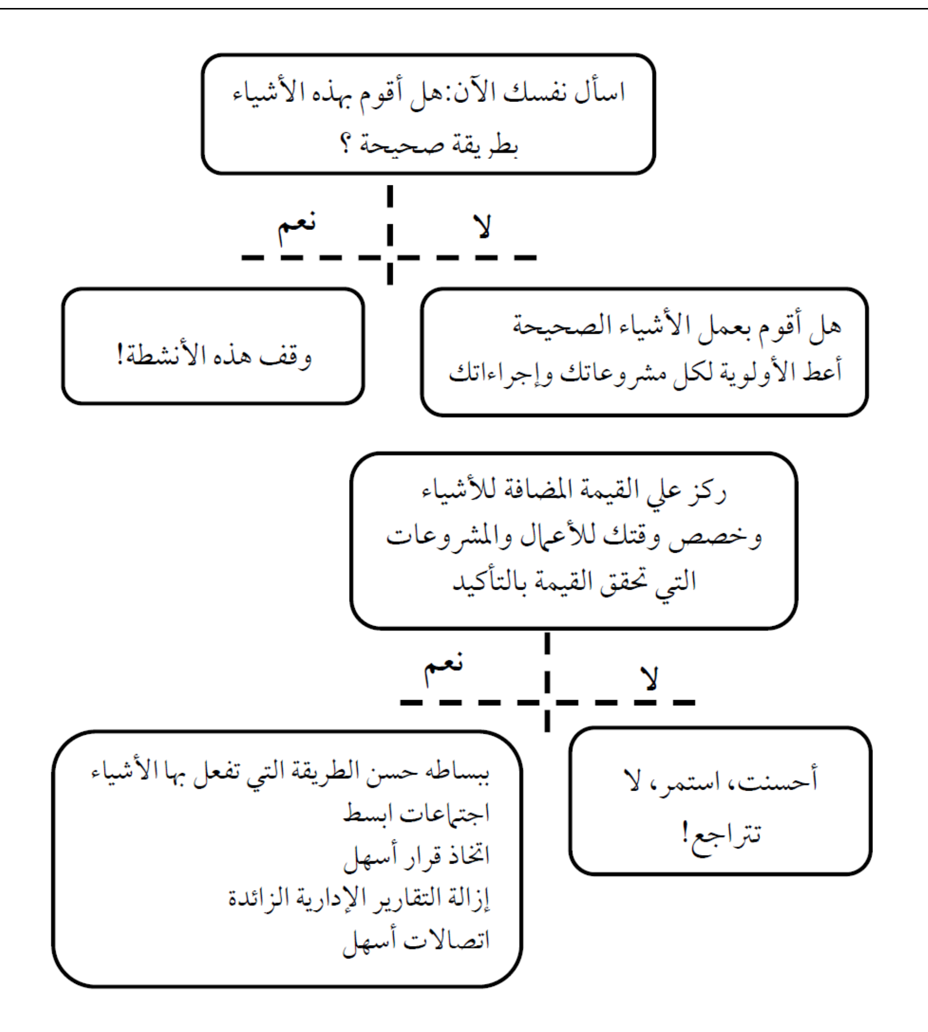
وهنا أشير إلى احد أهم الموضـوعات الرئيسـية في هـذا الكتـاب, وهـو حاجـة الشركـات وموظفيها إلى بذل أقصي جهد ممكن للتركيز علي جملـة "إضـافة قيمـة بكـل بسـاطة" فمـن خلال ذلك ليست فقط الشركة ستحسن من أدائهـا, إنمـا مكاسـب الكفـاءة الفرديـة تؤكـد أن لدي الموظفين متسع من الوقـت؛ أي انـه يمكـنهم ان يضـيفوا نفـس القيمـة في نفـس الفـترة الزمنية. فان ذلك يمنحهم مزيداً من الخيارات مـن حيـث التـوازن بـين الحيـاة والعمـل, مـما يجعل الجميع أكثر سعادة.

إن طرح هذين السؤالين سيساعدك في أن تكون أكثر فعالية كل يوم.

- هل أقوم بفعل الأشياء الصحيحة ؟
- وهل تلك الأشياء بطريقة سليمة ؟

إضاعة يوم من العمل سيجعل كل شخص غير سعيد سـواء كـان عـلي المـدى القصـير أم البعيد, حيث ستبدأ عدم الكفاءة في التزايد.

فبالنسبة لقلة الموظفين الذين لا يريـدوا قضـاء بعـض الوقـت في التمويـل هنـاك عشر طرق رائعة تستطيعون بها قضاء يومكم في العمل! واري أن هذا أسـلوب اسـتفزازي متعمـد, أما بالنسبة للذين يمكن القول بأنهم لم يفعلوا أي من هذه الأشياء في يوم عملهم.



شكل رقم *1.8*: هل أقوم بعمل الأشياء الصحيحة بطريقة سليمة ؟

عشر طرق لقضاء يومك في العمل:

1- حقا من الصعب أن يسير العمل في الاتجاه الخاطئ

- خصص اكبر قدر ممكن من يومك لأداء المشروعات والأعمال التي يقتصر تأثيرها علي عملك.

- اقض وقتك علي الأمور الطارئة حقا,وأن لم تكن مهمة لنجاحك علي المدى الطويل.

- اجتهد وغير جميع القرارات التي اتخذتها بالأمس.

2- تعلم علم الصواريخ!

- لا تفوض الأشياء التي لست جيد بها إلى خبراء حقيقيين, فقط حاول وافعلها بنفسك وستصل إليها بالتأكيد في نهاية المطاف.

3- تكلم علي طريقة الاساقفة!

- قم بتأجيل جميع القرارات الهامة حتى يتوفر لديك بعض أكثر المعلومات عديمة الفائدة, والتي لا يمكن الحصول عليها,ثم أجل القرار لمدة شهر آخر.
- تحدث عن ذلك الموضوع قدر الإمكان ,ولكن لا تتحدث عن القضايا الواقعية أو تحرك الأمور إلى الأمام.
- كرر ما قاله آخر شخص, ولكن لا تستخدم نفس الكلمات التي استخدمها, فبهذه الطريقة يبدو وكأنك تبدي وجهة نظر مختلفة.
- ركز علي السياسة, ولا تقلق بشأن الحقيقة أو العمل.

4- أشرك الجميع في كل شيء

- اجمع العديد من وجهات النظر بقدر الإمكان,حيث انه من الرائع أن تسمع مئة من وجهات النظر المتطابقة للموظفين.
- حاول أن تشرك الموظفين اللذين لا يتمتعون بالخبرة والمهارات الكافية لإضافة قيمة, ومن ثم استمع إلى كل منهم بإمعان, وحاول أن تنفذ جميع اقتراحاتهم الانتحارية.
- حاول قضاء اكبر وقت ممكن للتوفيق بين الموظفين وخاصة في المسائل التي لا تؤثر عليهم أو التي لا يستطيعون المشاركة بها.

5- ركز علي لطريقة وليس علي العمل أو القضية ذاتها.

- اقض يومك في بذل مجهودك المضاعف علي الطريقة, ولا تقلق بشأن انجاز الأمور إذ كان هناك أمر يحتاج إلى تنميق أو مناقشة.

6- قطعا, الكمال كل شيء

- تأكد من حصولك علي كل شيء صحيح بنسبة مئة في المائة في كل الأوقات حتى لو لم تكن ذات أهمية خاصة.
- لا تقلق بشأن قضاء وقتك في إتقان كل شيء في صميم الموضوع وان تأخر ذلك لمدة عامين.

7- اعد اختراع العجلة

- غير وعدل كل ما يمر عبر مكتبك لتعكس ميولك أو رأيك الشخصي. لا تقلـق بشـأن مـا إذا كانت التغييرات الخاصة بك جوهرية أم لا, فقط تأكد من إنها صنعت طريقك.
- استمتع بفرحة إصلاح شيء يعمل بشكل جيد أو إعادة اختراع شيء موجود بالفعل!

8- اجعل البريد الالكتروني محور يومك بأكمله

- سجل دخولك إلى بريد الالكتروني في السادسة صباحا, ومن ثـم اقـض وقتـك في العمـل من خلال بريدك الالكتروني.
- استجب فورا وابدأ العمل علي أي شيء غير مهـم أم هـزلي وأجّـل أي شيء مهـم ليـوم آخر.
- أرسل الكثير من الرسائل الالكترونية لأكبر عدد من الموظفين بقدر الإمكان وتأكـد مـن نسخ جميع من في الشركة في الكثير من رسائلك الالكترونية.
- وإذا لم يكن هناك اتصال في جهاز الكمبيوتر الخاص بك فتحقق من هاتفك كـل ثـلاث دقائق.
- لا تنشغل بالهاتف ولا تقطع عشر أمتار لكي تتحدث مع الشخص الذي بجانبك, يكفي أن ترسل له بريد الكتروني.

9- التكرار, التكرار

- لا تهدر وقت أداء وظيفتك بأداء عمل شخص آخر, فمن الأفضل أن تفعـل مـا يفعلـه شخص أو إدارة أخرى ولكن بطريقه مختلفة قليلا.

10- افعل أي شيء يمكن أن يخطر لك ببال

- أعد قائمة مكونة من مئة مشروع أو فكرة تعتقد أنها ربما قد تكون جيده.
- لا تعطي الأولوية للمشاريع والأفكار التي سـيكون لهـا التـأثير الأكـبر عـلي أداء شركتـك, فبدلا من ذلك إلى مئة نافذة فردية وخصص ست دقائق (100/1 من يوم عملك) لكل فكرة.
- إنه شيء عظيم لأنك لم تحقق أي شيء، وبالتالي لن ترتكب أي خطـأ, لـذلك فانـك لـن تطرد.

ولكي تقلل من تعقيد أعمال إدارتك عموما بشكل فعال, سوف تحتاج لجلب قوة البساطة لجميع نشاطات عملك اليومية. وهناك نطاق واسع من الأعمال اليومية التي تسبب التعقيد, وذلك لأهداف الفصل فقد ركزنا علي تلك التي تواجه عملائنا في معظم الأحيان.

1- تحديد الأولويات بدقة.

2- تبسيط الاجتماعات.

3- تبسيط الاتصالات :البريد الالكتروني والعروض والوسائط.

4- تبسيط وتنظيم التقارير الإدارية.

ولكن ليست كل هذه الأمور يمكن أن تقسم في إدارتك, لذلك يجب عليك أن تستخدم تشخيص مفصل للتعقيدات وتحديد الأشياء التي تعد اكبر المشكلات التي تواجه منظمتك,ومن ثم ركز علي تحسين أشكال التعقيدات اليومية التي تمثل عبئا كبيرا علي نجاحك.فقد يشعر البعض أيضا أن المبادئ التوجيهية التي نتبعها هي السائدة والمعروفة, ولكن لك فقط الحق بالشعور بالإهانة إذا استطعت أن تقول بصراحة ما إذا كنت دائما تفعل هذه الأمور بشكل جيد! أحيانا وبديهيا يكون الوضوح والبساطة في أي مكان هما كل ما نحتاجه لنعود للمسار الصحيح.

إذا كنت ترغب في تبسيط حياتك العملية اليومية , فهناك أربعة مبادئ "مبادئ البساطة الشاملة" التي يمكنك استخدامها.

- تحديد الأولويات: هناك الكثير من الأدلة التي تشير إلى أن كلما زادت الأشياء التي تقوم بها, كلما حققت اقل.العقل والجسم لهما حدود,عندما تحاول أن تفعل الكثير ,فانك ستفشل في تحقيق أي من الأشياء الكبيرة أو الصغيرة من التي قد خططت لتحقيقها.
- تقليل:الأشياء الغير ضرورية التي لا داعي لها التي تقف دائما في طريق التقدم,لذلك فان ابسط وسيلة لحد من التعقيدات هي إلغاء كل ما هو غير ضروري من الحياة العملية.لذا يجب عليك أن تركز علي ما يهم فقط ,فربما تقلل أو تزيل أي شيء آخر. وقم ذات مرة بتحديد الأولويات في يومك واهم الاجتماعات والمشروعات, ومن ثم سيكون من السهل عليك إزالة الأمور الأقل أهمية.



الشكل *2.8*: مخطط القيمة والاستعجال

- التوحيد: حاول بقدر الإمكان أن تجعل الأمور متشابهة , وأزل أي ازدواجية,مما يتيح للموظفين أن يتكيفوا مع الطريقة التي تجري بها الأمور والحد من التعقيد وزيادة الكفاءة.
- التوضيح: وضح كيف تتم الأمور, ماذا تعني حقا ومن هو المسئول, وحدد الأفكار والعناصر المعقدة,فقد ينشأ التعقيد نتيجة أي شيء غير واضح,بينما يحاول الموظفون انجاز ما هو مطلوب.

ولجعل هذه المبادئ حقيقية وملموسة, فمن المجدي وضع بعض القواعد والمبادئ التوجيهية الداعمة لمواجهة التعقيد اليومي. نأمل أن تكون الصفحات التالية مفيدة.

	مرتفع	منخفض
مرتفع	افعلها أولا تلك الأمور التي تمول فتحتاج إلى القيام بها بسرعة	اسأل لماذا لماذا تفعل هذه الأشياء علي الإطلاق؟ إذا كنت تفعلها لشخص آخر,فاطلب منهم أن يوضحوا لك أهمية ذلك, وإذا توجب عليك فعلها (مثل الرد علي الهاتف)فقم بها سريعا.
منخفض	افعلها لاحقا تلك الأشياء المهمة, ولكن يمكنك أن تخطط للقيام بها في وقت لاحق.	التأجيل لماذا تفعل هذه الأشياء علي الإطلاق؟ إذا كنت تفعلها لشخص آخر, فاطلب منه أن يوضح لك أهمية ذلك, وإذا توجب عليك فعلها في هذا الأسبوع في الوقت الذي لا يتعارض مع الأشياء ذات الأهمية.

المحور الرأسي: درجة الإلحاح

المحور الأفقي: التأثير علي التمويل أو الاستراتيجية

2- تحديد الأولويات بدقة:

قم بتبسيط القيام بلائحة أسبوعية عن طريق التوضيح والتقليل وتحديد الأولويات, وقد يعرف معظمكم أن التركيز علي اقل اكبر الأشياء يعني أن لديك فرصة أفضل لتقديم سلع غالية الثمن. وكما ذكرنا سابقا أنه في المتوسط أن المدير ينفق أو تنفق حوالي أربعين في المائة من يومه علي الأعمال التي ليس لها قيمة حقيقية لنجاح المنظمة.لذلك تعد الكثير من أعمالنا ببساطة غير مفيدة ! وحتى وان كانت جميع الأعمال التي لدينا في اللائحة قد تضيف قيمة في بعض النواحي, ولكن في كثير من الأحيان لا يكفي اليوم للقيام بكل منها,لذا قم بتحديد الأولويات في لائحتك.لكي تصل إلى عدد معقول من البنود بالغة الأهمية, وهناك عدد قليل من المديرين الذين يمكنهم القيام بذلك بشكل روتيني.

- يجب أن تبدأ كل أسبوع (أو كل اليوم إذا كنت تفضل ذلك) من خلال إدراج جميع الأعمال التي تحتاج إلى أن تكتمل خلال ذلك اليوم أو الأسبوع, ولا تنسي أن تخصص وقت للتفكير والتخطيط وتطوير الأفكار عند الضرورة , هذه المهام يمكن أن تكون أكثر قيمة من الاجتماعات ومجموعات العمل الرسمية.

وبمجرد الانتهاء من إعداد لائحتك, استعرض الأنشطة التي خططت لها واسأل أي من هذه الأعمال سيكون لها الأثر الأكبر علي نجاح إدارتك أو شركتك, وأي منها لها تأثير ضئيل أو التي ليس لها أي تأثير؟

الآن, قم بإعداد قائمة بالأعمال ذات الأولوية لهذا اليوم أو الأسبوع. من المهم أن تتفقد المعايير التي تستخدم لتحديد الأولويات, وهنا بعض الأولويات علي النهج المقترح:

- رتب البنود وفقا لمستوي تأثير كل بند علي تمويل أو تحقيق إستراتيجيتك.
- استخدم مخطط القيمة والاستعجال في رقم 2.8 لمساعدتك في تحديد أولويات أهم الأعمال يوميا, ويسمح فقط بحد أقصي ثلاث مهام في المربع الأيمن العلوي في وقت واحد , أما إذا أردت أن تضيف شيء جديد فيجب عليك نقل احدي المهام الموجودة في مربع آخر.
- ابحث عن فرصة 20/80, حيث أن قانون باريتو 20/80 يخبر أن ثمانون في المائة من نجاحك سيتحقق من عشرين في المائة من مشاريعك الخاصة, لذا حاول أن تتعرف علي العشرين في المائة من مشروعاتك أو أعمالك الخاصة التي سوف تعطيك ثمانين في المائة من النتائج.
- إذا ارتبط عملك ارتباطا وثيقا بالآخرين, فيجب أن تقع علي عاتقك مسئوليات الآخرين وجدوله المهام وفقا لذلك.
- تحدي وتوقف عن أعمال (التأثير المنخفض) وأوقف مسبب الطلب عن طريق سؤاله لماذا هو بحاجة لك لكي تقوم بذلك, وتحداهم بأن طلبهما يرتبط بدعم شركتك, وإذا كان لابد من القيام بها, احصل علي الطريقة الأبسط والأكثر فعالية للقيام بذلك, ومن ثم الانتقال إلى التمويل الحقيقي.
- التحول: حاول أن تقوم بالأعمال التي تفوق خبرتك,أو مجموعة المهارات التي تؤدي إلى زيادة التعقيد, لذا حول الأعمال التي لا تتناسب مع دور وتمويل إدارتك إلى الإدارات

الأخرى أو المولين الخارجيين الذين سيقومون بذلك أفضل منك.

- حدد وقت لأعمالك وتحدي ذاتك في الالتزام بالتوقيت قدر المستطاع,ذلك سيقلل من الوقت الكلي الذي يهدر في الأعمال التي تقوم بها عن طريق الاستغناء عن التغيير والتبديل النهائي أو مرحلة التزيين التي قد تأخذ ساعة إضافية , وذلك من اجل تجنب المهام الأكثر صعوبة !

تحديد أولويات الشركة والمشروعات الإدارية بانتظام, فهي التي تمكن موظفيك من العمل على العديد من المشاريع الرئيسية.حيث ستتغير بيانات السوق باستمرار ويتعلم موظفوك أشياء جديدة على المشروع كلما تقدم. ويحتاج هذا التدفق المستمر من البيانات إلى أن يُنظر في النقاش حول المشاريع التي لها أولوية. لذالك ينبغي عليك إعادة النظر في أولويات المشروع كل شهر أو كل ثلاثة اشتر كي تتحقق من عدم وجود أعباء كثيرة ثم تعيد ترتيب الأولويات حسب الضرورة. فلا تغير الأولويات دون داعي,لان هذا سيكثر من التعقيد.

3- تبسيط الاجتماعات

تعقد معظم الشركات اجتماعات أثناء العمل اليومي , لكن لا يتوقف تفكير البعض عند التكاليف الخاصة بعقد الاجتماع . حيث تبدو و كأنها طريقة بسيطة لحل المشكلة ولكن إن أضفت ما تصل إليه تكلفة كل الموظفين المتواجدين في القاعة فهل هذا يبرر دائماً القيمة المضافة التي تنتج من الاجتماع.

أخفض من عدد ومدة الاجتماعات

تقيم معظم الشركات والإدارات دورة سنوية أو أسبوعية أو شهرية من الاجتماعات المنتظمة التي يحضرها الموظفين. وفى هذا الوقت تكون قد أعدت تلك الجداول (وأحياناً في الماضي). فكل من هذه الاجتماعات ربما كان ضرورياً و إن لم يكن فلن يستبعد من القائمة أو تتم إضافة اجتماعات مماثلة أخرى إلى الجدول. لذا ينبغي أن تبدأ في مراجعة كل الاجتماعات المنتظمة التي تديرها أو تحضرها إدارتك .

- سرد كافة الاجتماعات التي تديرها أو تحضرها إدارتك بانتظام و أعرضهم على قائمة أو مخطط بحيث تأخذ نظرة عامة بسيطة عليهم.

- أي الاجتماعات هو الأهم بالنسبة إلى فريقك أو إدارتك؟ لذا رتب كل اجتماع من حيث تأثيره على تمويل شركتك أو استخدم قاعدة 20/80 لتحديد أهم الاجتماعات التي تلزم لنجاحك العام.
- الآن انظر إلى احتمالات الحد من كل شيء
  - حدد هدفاً ممتداً بتخفيض عدد الاجتماعات حتى خمسين بالمائة .
  - قم بإلغاء أي اجتماعات ليست لها قيمة حتمية في المساعدة على انجاز الاستراتيجية الخاصة بك أو إذا كانت لا تساعد في تحسين ربحك.
  - الحد من عدد الموظفين الحاضرين للاجتماعات المتبقية وتأكد أن الأشخاص الضروريين حاضرين بالفعل وإلا فإن الاجتماع لن يحقق النتائج المرجوة. وبالطبع تأكد من عدم وجود احد الذين لا حاجه لهم.
  - الحد من عدد نقاط جدول الأعمال المنتظم كي تخفض مده الاجتماع.
  - De-Dupe: هل أياً من الاجتماعات يكرر ما يحدث في الاجتماعات الأخرى إذا كان كذلك فإما أن تلغى احد المتكررين أو تقوم بدمجهم في اجتماع واحد.
  - تقليل كميه البيانات التي يتم تبادلها قبل أو أثناء الاجتماع. فقد اعتاد رئيسي السابق أن يقول الاجتماعات محادثات وليست عروض فإن أردت أن أجلس وأقرا شيئا تعرضه فأرسله لي بالبريد الإلكتروني، أما إذا كنا بحاجه كي نتحدث فدعنا نلتقي!

تحسين مهارات إدارة الاجتماعات وسلوكياتها

الطريقة الأخرى لتبسيط الاجتماعات هي أن تحسن مهارات إدارة اجتماعك الأساسية, فربما تعتقد أن هذا الأمر سائد حقاً في معظم الشركات ولكنه ليس كذلك! أو إذا كان معروفا للجميع إلا أنه لا يستخدم. وفى كثير من الأحيان توجد أساليب جيده في إدارة الاجتماعات والتي لا يتم إتباعها عاده على مستوى الشركة.

فتوحيد النهج وسيله جيده لإدارة الاجتماعات من خلال الشركة كي تتأكد أن يعقد الجميع اجتماعات بسيطة وفعّاله .

ولتحديث ذاكرتك ها هي بعض القواعد الأساسية لاجتماع بسيط جيد:

- جدول منظم: دائما أرسل جدول عند تحديد ميعاد الاجتماع (انظر شكل 3-8) و مـن ثـم يستطيع الموظفون معرفه إذا احتاجه أن يحضروا . فلا ينبغي أن يحتوى إجمالى الجـدول على أكثر من خمسه بنود وأعرض أسفل كل بند البيانات التالية:
  - التمويل: فأي تمويل للشركة تسهم نقاط الجدول فيه بوضوح؟
  - الهدف : كن واضحا حول سبب وضـعك هـذه النقـاط في الجـدول. وهـذا يمكنـك مـن جلب مساهمات وأفكار كل شخص كي يتخـذ قـرارا بشـأن شيء هـام وتبـادل البيانـات الحاسمة. (تأكد أن الاجتماع هو الأسلوب الصحيح كي تتواصل).
  - النتائج: ما هي النتيجة أو الإجراء أو القرار الذي تريده من كل بند في جدول الأعمال.
  - البيانات: ما هي البيانات التي ستحتاج إليها كي تتخذ هذا القـرار أو توافـق عـلى هـذا الإجراء؟

الزمن	9:00- 10:15	10:15- 12:00
بنود الجدول	مراجعه خط تنميه المنتج الحديث	راجع العميل
التمويل	ابتكار مرتكز على العميل	التركيز على اكبر عشره عملاء
الهدف	مناقشه أولويات مشروع تنميه المنتج الحديث حتى آخر العام	تبادل التعليم للمشروع التجريبـي في ألمانيا
النتائج المنتظرة	الموافقة على خفض عـدد مشروعـات تنمية المنتج الحديث إلى حد ابعد	الموافقة عـلى تبـادل التعلـيم في هـذا مع البلدان الأخرى
البيانات	قبل القراءة: تذكيه من جي- سميث. في الاجتماع: ملخص ما قبل القراءة	قبل القـراءة: ملخـص السـطور الأولى من النجاح والإخفاق حتى الآن

شكل *3.8*: مثال في أفضل أساليب بنيه جدول الأعمال

- قدر تكلفه الاجتماع وضعها على الجدول. فغالباً ما يكون الأشخاص سعداء غير مدركين لتكلفه الاجتماع؟ لذا فإننا نوصى أن كل اجتماع يستغرق أكثر من ستين دقيقه له تكلفه خاصة به ثم يقال لأعضاء الاجتماع كم تكلف لكل منهم كي يكون هناك. لذلك حدد عدد الساعات التي يستغرقها الاجتماع واضربها في عدد الأشخاص المتواجدين في الاجتماع ثم اضرب في معدل ما تكلفه ساعة لكل شخص في القاعة. وحتى تخفف الاستخدام، نحسب تكلفه المتوسط الإداري لكل شخص/ساعة. (أي بمعنى أننا نستخدم المبدأ الصحيح تقريبا). الآن، أضف تكاليف السفر كي تحضر كل منهم في الاجتماع. مؤخراً حضرنا اجتماع استغرق يومين مع خمسه عشر شخص حيث كلف 818,75 دولار. طوال الاجتماع قمنا بتذكير الجميع أننا في حاجه إلى 000,75 دولار في مدخرات الحد من التعقيد فقط كي ندفع ثمن الاجتماع نفسه.

- عد بعناية: تأكد أني البيانات التي أعدت جيدا مسبقا وزعت قبل ثلاثة أيام عل الأقل من الاجتماع. تأكد أن المشاركين يعوا أن عليهم قراءة المعلومات قبل الاجتماع. سمي وقم بلوم من لم يقدم المعلومات المطلوبة في الوقت المحدد أو من لم يقرأ المعلومات قبل الاجتماع. لا تسمح للمعلومات المقروءة مسبقًا أن تكون أكثر من خمسة صفحات.

- الوقت: حدد وقت مناسب لكل بند في جدول الأعمال.

- الرئيس: وهو الشخص الذي يدير جلسة الاجتماع فقط لا غير، على هذا الشخص أن يتأكد أن: الجميع لديه الفرصة للتعبير عن وجهة نظره، هناك التزام بجدول الأعمال والوقت وأن كل النتائج مسجلة.

- صفحة لمحضر الاجتماع: تتنوع الملاحظات الخاصة بالاجتماع بناءً على مدى رسمته، ولكن هذا مجال آخر لحصة من البساطة. حتى في حالة الحاجة إلى جدول أعمال مفصل لأسباب قيادية أو منظمة، أرسل دائمًا صفحة واحدة بسيطة تضم ملاحظات عن الاجتماع في اليوم التالي. يجب أن تلخص هذه الصفحة البسيطة أهم القرارات والتصرفات المتفق عليها والمسئوليات الموزعة. إن كنت بحاجة إلى تسجيل مفصل لسير الاجتماع لأسباب منظمة إذاً قم بفصل النتائج عن الملاحظات الأكثر تفصيلاً للاجتماع حتى لا يحتاج المشاركون لقراءة كل شيء لمعرفة نظرة عامة عن القرارات الأساسية الهامة.

- سجل الاجتماع في النهاية: يسمح تسجيل الاجتماع للجميع بتلقي النتائج وتشجيع مشاركاتهم في الاجتماعات.
  - هل كان هذا الاجتماع يستحق تكلفته؟
  - هل التزامنا بالوقت المتاح؟
  - هل التزمنا بجدول الأعمال؟
  - هل كان الإعداد والقراءة المسبقة كافية؟
  - هل اتخذنا قرارات جديدة؟
  - هل قمنا بإعادة النظر في قرارات اتخذناها فعلاً.
  - أي أحاديث جانبية؟
- كن مشارك جيد في الاجتماع: أخيرًا يجب أن تكون مسئول شخصيًا عن كونك مشارك وحاضر جيد بالاجتماع.
- توقف عن حضور الاجتماع حال وجود القليل لديك للمشاركة، أو في حال وجود شخص آخر بفريقك يستطيع تمثيل وجهة نظرك.
  - قم بالأعداد للاجتماع في الوقت المناسب.
  - اسمع أكثر من التحدث.
  - فكر قبل الحديث: حدد وجهة نظرك وأبسط وأوضح الطرق للتعبير عنها. فقذف فكرة أو تعليق سيء في الغرفة سيثير صعوبة.
  - ركز على بنود جدول الأعمال وشجع الآخرين على ذلك ولا تتشتت في النقاط الأساسية.
  - تحدث قليلا وأعنى كثيرا
    - توقف عن الحديث إذ لم يكن لديك ما تقوله
    - لا تكرر الأفكار التي قدمت بالفعل من قبل الأشخاص
    - كن متواصلا وتأكد أن ما تقوله متعلق بالاجتماع أو الموضوع
    - كن ذو وعى وتأكد أن مشاركتك توضح شيئا جديداً وقيما في المناقشة

الحفاظ على اجتماعات بسيطة:

هل أنت مضيف الاجتماع؟

إذاً فعليك مسئولية إبقاءه بسيطا. إذا حققت هذا سيكون الاجتماع اقصر وأشد فاعليه وأكثر متعه للجميع.

ومن ثم انظر في نوع الاجتماع الذي تعقده إذ يعتمد المحتوى والشكل عليه. فهل هو اجتماع تحديث بيانات أم اجتماع مشروع منتظم أم اجتماع حل مشكله أم اجتماع لاتخاذ قرار؟

قد تحتاج أن تتفق المجموعة على بعض قواعد الاجتماع في البداية ومن ثم علقها على الحائط وألزم الجميع بها. مثال: منع استخدام الهاتف وعدم تفقد البريد الإلكتروني ومنع المحادثات الجانبية.

- ✓ عد الاجتماع بصوره صحيحة والجدول مختصر وواضح. فهناك الأشخاص المناسبين وكل البيانات متاحة لعقد اجتماع مثمر.
- ✓ دع الأمور تسير بالتدخل من شخص إذا كانت المشاركات طويلة جدا أو خارج نطاق الموضوع.
- ✓ ميز المناقشة من خلال القرارات المتخذة مرئيا والنتائج المقدمة كي توضح التقدم وتقاوم المنعطفات.
- ✓ اعترف بالمساهمات الجيدة واترك للمتحدث الوقت والمساحة حتى يوضح الفكر والنقاش.
- ✓ في نهاية الاجتماع اختصر كل القرارات والإجراءات وخصص دقائق معدودة إذا لزم الأمر.
- ✓ التزم بالجدول واجعل المشاركين على المسار الصحيح.
- ✗ لا تمل إلى السيطرة على النقاش لمجرد انك تستضيف الاجتماع.
- ✗ لا تطل على النقاط عديمة الفائدة وتأكد انك تبدأ بالقضايا الفنية الموضحة في الجدول ولا ترهق نفسك بالأشياء الصغيرة.

هل أنك عضو في الاجتماع؟

يمكن لكل عضو في الاجتماع أن يكون له تأثير على إبقاءه بسيط ويمكنه تحمل مسؤولية

لعدم الوقوع في فخاخ التعقيد.

- ✓ قم بإعدادات اجتماعك جيدا وأقرأ ما قبل القراءة ثم فكر في الموضوعات المطروحة على جدول الأعمال ومن ثم سجل الملاحظات على الأفكار الأساسية والبيانات التي ستذكر.
- ✓ اختصر عند طرح أفكارك
- ✓ تابع اتجاه النقاش وتجنب تكرار ما قد قيل.
- ✓ أنصت إلى ما يطرحه الآخرين من أفكار واتخذ وقتا لإدراكه قبل الرد.
- ✓ علق إذا اعتقدت أن الاجتماع قد ابتعد عن مساره.
- ✗ توقف عن المحادثات الجانبية التي تصرف عن محور الاجتماع.
- ✗ توقف عن الكلام إذ لم يكن هناك الجديد كي تضيفه.
- ✗ لا تظل صامت إذا كنت معترضا.

4- تبسيط وسائل الاتصالات اليومية من بريد الإلكتروني أو وثائق أو العروض التقديمية ... الخ

التواصل بين الأشخاص في الشركات موضوع يمكن أن يملأ في حد ذاته كتابا. وفي الواقع ورغبا على طلب الموظفين نحن ندير الآن برنامج التدريب منذ يوما واحدا والمتخصص لمعالجه التحدي الرئيسي في كيفيه التواصل ببساطه.

وها هي كيفية التفكير في ذلك:

- كل مره تتصل بشخص فانك تنشئ عملا وتعقيدا لكلاكما. فان كانت اتصالاتك غير واضحة أو مطوله أو غامضة أو ليست لها صله فإنها تنتج مزيد من الإرباك و التعقيد.
- كلما زاد اتصالك زاد عملك .فيضيف متوسط كل عمل يقرا بالبريد الالكتروني دقيقتين إلى عملك لقراءته فقط وأكثر إذا أرسلت روابط. فإن أرسلت بريد واحد إلى عشره أشخاص فإنك أضفت على الأقل عشرون دقيقه من عمل القراءة للأشخاص الآخرين وأكثر أن اتخذوا إجراءات نتيجة لبريدك الإلكتروني.

لذا ينبغي عليك دائما تطبيق القواعد العامة التالية على وسائل اتصالك اليومية مع الأشخاص الآخرين.

- الاختصار: أرسل القليل والى قليلا من الأشخاص كي تنشئ عملا بالتواصل فقط إذا

لزم الأمر وعندما تتواصل لا تتحدث كثير كي تعنى المزيد واكتب عروض اقصر. فقد حددت بعض الشركات حد أقصى عشر صفحات للعروض التقديمية, وقد قدم آخرون البريد الالكتروني مجاناً يوم الجمعة وقد تم تقنين البريد الالكتروني حتى يتمكن الشخص الواحد من إرسال ثلاثين بريد الكتروني فقط يوميا.

- التوضيح: تأكد أن كل شيء تنقله بسيط و واضح للفهم ثم تخيل أن يكون للمستمعين أقل من متوسط الذكاء ولديك ثلاثين ثانيه كي توضح الرسائل الرئيسية الخاصة بك قبل أن تنتقل إلى نقاط أخرى. لذا تأكد أن ما تقوله واضحاً كي تكف عن الشرح.
- كن ذو تأثير: تأكد أن تنقل الأشياء التي لا غنى عنها والهامة والتي سيكون لها تأثير هام على الأشخاص وعلى دورها. وهناك طريق واحد للقيام بذلك حيث تستخدم الاستبيان التالي من الأسئلة كي تختبر إن كانت الفكرة تستحق إدراجها:

- هل ذلك متصل؟ يجب أن تربط كل الاتصالات بدافع قيمة للشركة، مشروع أو استراتيجية أساسية.
- هل رسالتك/ بياناتك متعلقة بالفعل بمجهودك؟ يجب ألا يفكروا "لماذا تقول لو ذلك؟" أو "أنا لا احتاج أن أعرف ذلك".
- هل أنها جديدة؟ وعلى قدم المساواة حتى لا يفكر المستمع في أنه يعرف ذلك بالفعل فركز على كل ما هو جديد أو ما قد تغير بشكل ملحوظ.
- هل هذه البيانات قابله للتنفيذ؟ لذا أكد على النقاط التي تتطلب اتخاذ إجراءات فوريه كي تحسن عملك أو تقلل المخاطر.
- هل هذه النقاط ذات رؤية؟ توفر الرسائل الرئيسية الجيدة رويه حديثه أو فهم أعمق للموضوع أو النقاش المطروح. فلا تقل ما يعرفونه بالفعل بل أخبرهم عن زاوية أو منظور جديد.
- هل هذه البيانات مقنعه؟ فالاتصالات الجيدة ينبغي أن تكون أيضًا مقنعة أو مثيرة وممتعه لمستمعيك.حتى يتمكنوا من تذكرها والعمل فيما قلته.

5- تبسيط التقارير الإدارية

حيث يتم إعداد عدد كبير من التقارير المفصلة للغاية يوميا وإرسالها إلى عدد كبير من الأشخاص الذين لا يقرؤنها ولا يأخذون أي إجراء جاد نتيجة لذلك . ويمكن أن يكون هذا احد مصادر الإسراف في التعقيد في شركتك.فقد تمكنا من قياس الفقد في التقارير في عملنا وفى بعض الشركات ليصل إلى خمسين بالمائة من التقارير الإدارية التي لم تقرأ ولم يتخذ أي إجراء جاد حيالها. وفى كثير من الإحالات يرتبط التقرير بوجهه نظر في الماضي لكن مازالت تقدم التقارير من عدم وجود ضرورة لها في الوقت الحالي.

الخطوة الأولى: مرحله التدقيق

تبدأ من خلال وضع قائمه كاملة بكل بيانات الإدارة والتقارير الصادرة منها, فالبيانات الأساسية التي تريد تجميعها في مرحله التدقيق هي:

- ضع عنوان للتقرير.
- أهداف التقرير أو البيانات:ما هو الهدف أو الغرض من هذا التقرير؟
- من الذي يعد التقرير؟
- ما طول التقرير في إجمالي الصفحات وعدد كلماتها ؟
- كم تكلفه إعداد التقرير؟

- تكلفه الوقت: كم ساعة تستلزم من وقت الإدارة حتى تحدد متوسط تكلفه التوظيف لكل ساعة بالنسبة إلى الشخص الذي يقوم بإعداد التقرير.
- تكلفه المدخلات:حدد أي تكاليف أخرى مثل شراء بيانات السوق وتكلفتها ... الخ.

- أهميه هذا التقرير والبيانات: إجراء تقييم مبدئي لمدى أهمية التقرير في رأيك حتى تقدم الاستراتيجية الخاصة بك وتضيف أهميه إلى شركتك.سجل كل تقرير من 51- بالنسبة إلى أهميته حيث أن 1 = أهميه منخفضة جداً ، أما 5= أهميه كبيره جدا.
- حدد أي التقارير يأخذ معظم الوقت والموارد وركز عليه في المرحلة القادمة.

حاول أن تفهم نوع المعلومات الموجودة أمامك

ولماذا و كيف تكلف كي تكون موجودة بهذا الشكل



حاول أن تفهم كيف يستخدم المتلقي هذا التقرير

غير مستخدم | قراءة فقط | اتخاذ القرار | التخطي

طبيعة القرار | الوقت/ المجهود | اتصاله بتمويل

قم بتقليل عبء الإدارة

المعلومات من خلال التقليص

حدد المعايير، قم بالتشغيل أتوماتيكيًا

قم بالتوضيح

الشكل *4.8*: خطوات انسيابية للهيكل التقريري

الخطوة الثانية: استخدام المتلقي للتحليل

قد تحتاج في الخطوة التالية أن تتحدث مع المسئولون عن استلام التقارير. وعن طريق منهج المقابلات الشخصية أو الاستبيانات يمكنك أن تحدد كيف تستخدم تقاريرك, لو أنها تستخدم في الأساس.

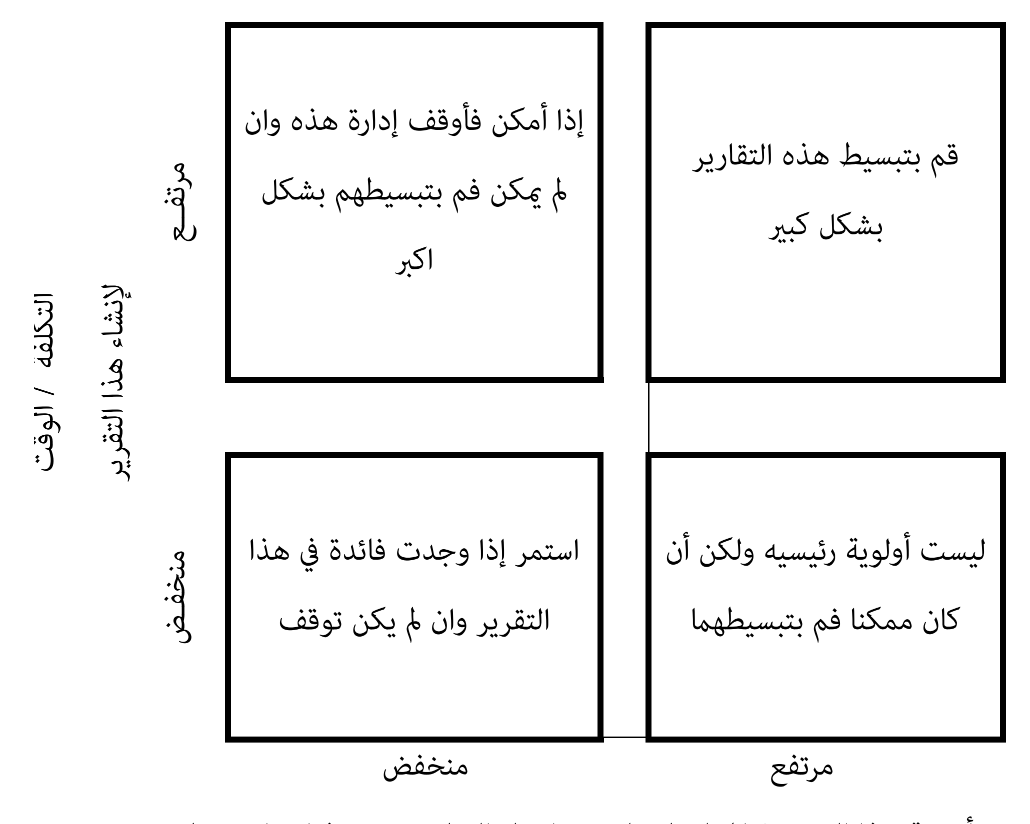
- حدد قائمه بالأشخاص الذين يصل إليهم التقارير ورتب مقابلات مع عينه منهم أو (أرسل إليهم استبيانات قصيرة عن مدي أهمية التقارير)
- ماذا يفعل هؤلاء الأفراد بتلك التقارير عند استلامها كيف يساعدهم استلام مثل تلك التقارير في نظام المؤسسة؟ كيف تساعد تلك التقارير في إرساء القواعد التي تحاول إضافتها للمؤسسة؟ ونعني بهذا هل تساعدهم هذه التقارير/المعلومات في بناء النقاشات التي تحرك العمل الذي يعود في النهاية بفائدة ومكاسب للشركة؟
- هل الإدارة تحتاج تلك التقارير حقا, أم أن تلك التقارير تساعدهم فقط في أن يثبتوا للإدارة أنهم يقومون بعملهم؟ تحداهم أن يثبتوا لك أنهم حقا في حاجه لتلك التقارير وأنها عامل يساعد في العودة بالنفع علي المنظمة؟ أطلب منهم أن يمدوك بمثال متكرر وثابت عن أن تلك المعلومات هي مفتاح بعض العمليات أو المناقشات والأفعال؟ عليك أن تتأكد أن تلك التقارير هي الطريقة الوحيدة التي يمكنهم من خلالها الحصول علي المعلومة.
- اكتشف ما أكثر/أقل الأجزاء أهمية في تلك التقارير بعضها قد يكون نقدي والبعض الآخر قد يكون عديم النفع.
- أسألهم عن أفكار تجعل الحصول علي تلك التقارير أسهل أو أفضل .
- احسب (تكلفة القراءة) لكل جزء من أجزاء التقارير: احسب معدل الوقت الذي يحتاجه كل مستلم . ثم اضرب معدل الوقت الضائع في القراءة في تكلفة الساعة في ساعات عمل كل منهم و اضرب هذا في عدد مستلمي التقارير.
- إعادة معالجة مستلمي التقارير: عليك معرفة إذا ما كانت تلك التقارير تستخدم كوسيلة لإدخال معلومات إلى تقرير أو عمليه أخرى. ثم تتبع التقرير للمرحلة التالية من المستخدمين وأسألهم نفس الأسئلة.
- الآن اعد تقييم أهمية التقرير مره أخرى: اعتمادا علي تحليلات مستلمي التقارير, النتيجة التي حققها هذا التقرير في منظمة الأهمية الخماسية. لو انك غير متأكد, أوقف إرسال التقرير. تلك الطريقة هي الأفضل لمعرفة مدي أهمية هذا التقرير, لأن بعد إيقافه إن كان مهما حقا ستتلقى مكالمة لمعرفة المعلومات التي كنت ترسلها في هذا التقرير.

الخطوة الثالثة: التبسيط

المرحلة النهائية هي أن تستخدم النتائج التي في الأعلى لتبسط إدارة المعلومات والتقارير داخل منظمتك.

الأولويات: ليس عليك أن تنتقد كل التقارير. لذلك في تلك المرحلة ربما من الأفضل أن تحدد أولوياتك من التقارير التي سوف تعمل عليها. استخدم قاعدة الـ 20/80 لتحدد الـ 20% من التقارير التي تسبب معظم التعقيد و التكاليف. أو ضع التقارير في مكعب القيمة/ التكاليف في الشكل 5.8.

الآن عليك أن تضع قائمه بعشرة تقارير علي الأقل التي سوف تعمل علي نقضها.



الشكل 5.8: الأهمية في مقابل التكلفة/ الزمن

- قلل بحزم: ضع هدف بعيد بتقليل إدارة المعلومات و التقارير بنسبة 50%. و لتقوم بذلك ربما عليك أن تقلل جذريا من كل شيء تستطيع تقليله.
  - قلل عدد التقارير عن طريق التخلص من التقرير الذي لا تحتاجه.
  - قلل عدد المرات التي يتم فيها إصدار التقرير.
  - قلل عدد الأوراق أو النسخ التي تخرج كل مره.
  - قلل عد الأشخاص الذين يشاركون في إصدار تقرير واحد أو الحصول علي المعلومات.
  - قلل عدد الأفراد الذين يتم إرسال التقرير إليهم.
- هل يمكنك أن تبسط عملية الإنتاج ذاتها؟ ضع خريطة/ وخطوات التي تستخدم لوضع التقرير. حدد الطرق التي يمكنك من خلالها تقليل الخطوات , عدد الأشخاص المشاركين والبيانات التي تستخدم لإصدار تقرير.
- وضع المعايير للأشياء هو أفضل طريقه لجعل الحياة أبسط. هل يمكنك وضع معايير للمراحل, أو البيانات أو مصادر المعلومات التي تستخدم لوضع التقارير؟
- ربما يكون أسلوب الدمج مفيد لو استخدم بحرص. هل يمكنك دمج تقريرين في تقري واحد؟ ولكن عليك أن كون حذرا في فعل ذلك لأنك ربما تخلق تقرير عملاق أكثر تعقيدا من التقارير الأولية!
- السذاجة: هل أي من تلك التقارير هي فقط نسخ لمعلومات التي تمد في تقرير آخر من أحد الأنظمة؟ هل يمكن للحصول علي تلك المعلومات أن يصبح متاح بطريقه أسهل؟ لو أن الأمر كذلك عليك بإزالة أي مجهودات للنسخ فقط!
- اجعل التقارير أسهل للاستخدام والقراءة. معظم التقارير الإدارية تستخدم للحصول علي قرارات مهمة, لكن تلك المعلومات الهامة تقدم بطرق معقده أو مربكه, ببيانات كثيرة, وشروح توضيحيه قليله وربما معدمه. ربما عليك أن تعمل بجد لإعادة تصميم كل تقرير إداري. لديك مجموعه من النقاط البسيطة:
  - فكر كيف يمكن لتلك المعلومات أن تساعد في إيضاح احد القواعد الرئيسية في شركتك. ركز فقط علي المعلومات التي لها قيمه مرجوة في نظامك العام.
  - قلل عد المعلومات التي توضع في التقارير عن طريق التركيز علي النقاط المفتاحية فقط.

- استخدم قواعد التواصل البسيط لتختبر أهمية المعلومات التي تشتمل عليها. عليك أن تتأكد أن كل نقطه تحصل في النهاية علي علامة علي الأقل في الصناديق الآتية (كما في الجزء الرابع):
  - هل هذه المعلومات لها علاقة بالمتلقي؟
  - هل هذه المعلومات جديدة؟
  - هل هذه المعلومات عمليه؟
  - هل هذه المعلومات ثاقبة؟
  - هل هذه المعلومات مقنعة؟
- عليك أن تبسط تصميم كل تقرير: عن طريق استخدام الرسومات البيانية, الصور, ليصبح الحصول علي البيانات أسهل وأسرع للقارئ.

- هل يمكنك أن تجعل إصدار التقارير أوتوماتيكيا أو علي الأقل جزء منه؟ تذكر أنه يجب عليك دائما أن تبسط العمليات قبل أن تجعلها أوتوماتيكية. وإلا مشروع التقارير الأوتوماتيكية سوف تصبح معقده أكثر مما ينبغي.
- عليك وضع قواعد إدارية جيده: الأشياء تبدو أنها تتطور مع مرور الوقت إلا أن تصبح تلقائيا أكثر تعقيدا, و ليس أقل تعقيدا ! لو انك تركت الأشياء بدون فحص, إن التعقيد سوف يزحف عائدا إلى تقاريرك الإدارية مره أخرى في خلال وقت قصير. والبيانات الجديدة سوف تطلب. الأفراد سوف ينسون أنهم يمكنهم الحصول علي نتائج معينه من التقارير الموجودة. الأمور سوف تسوء وسوف يتم خلق انظمه جديدة من القياس لمعالجة المشكلات و المخاطر. من المهم أيضًا أن تخلق الحد الأدنى من الثقافة الذي يشجع الناس أن تتحدي المتطلبات و تضع أنواع جديدة من التقارير والتي غير ضرورية بالمرة فقط لإدارة الشركة. بعض الأماكن تضع حارس للتقارير والذي تقوم سلطته علي التغييرات في التقارير. لو أنه طلب منك تقارير جديدة, تحدي من طلبها، وأسئلة الأسئلة الآتية:

- ما هو الفعل الذي سوف يصدر من الشخص الذي سيتلقى المعلومات بناء علي تلك المعلومات, علي سبيل المثال:هل هم في حاجه إلى تلك المعلومات لأسباب تنظيميه أو لأسباب متعلقة بتوليد القيم؟

- هل هذه البيانات متاحة حقا في مكان ما ؟
- راجع قائمة التداول بناء علي أساسيات التحديات عندما تضاف أسماء جديدة.
- لو قمت بإضافة شيء جديد - قم بحذف شيء قديم.

- قم بإضافة مسئوليه شخصيه: لو أنك أنت المستلم لأي تقارير إدارية, فعليك أن تتحدي نفسك وتثبت لذاتك إذا كنت حقا في حاجه لتلك التقارير أو لا. لو إن هذا التقرير غير كامل أو غير واضح أو غير مفيد, عليك أن تكون صادق واظهر تلك النقاط إلى الأشخاص الذين يقومون بهذه التقارير.

يلخص تبسيط الأمور اليومية كل ما قبل في هذا الكتاب

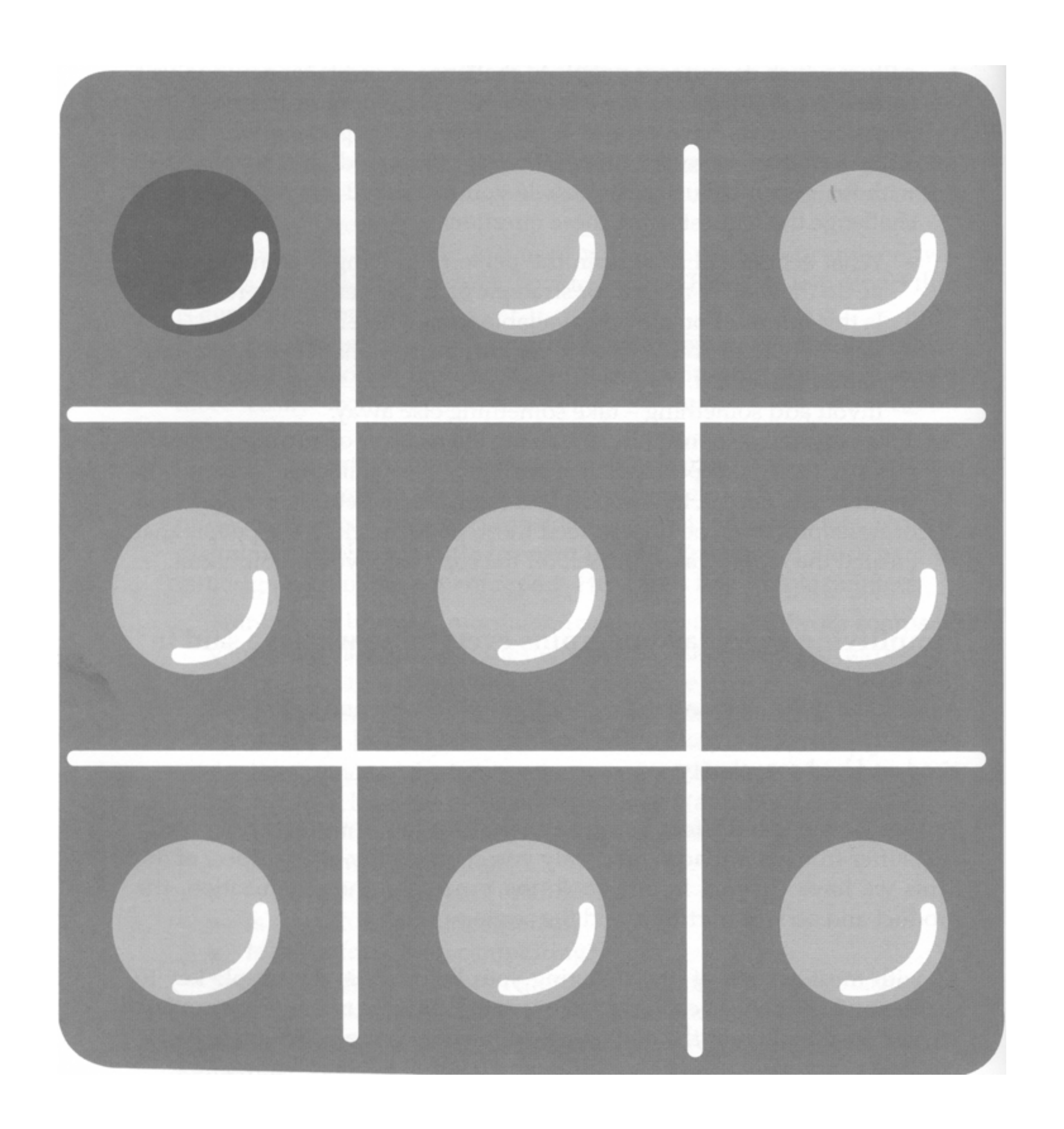
كما ذكرنا في البداية وخلال الحديث: تقع الأشخاص- أنتم وسلوككم خاصة - في قلب الأعمال وخلف كل مصادر التعقيدات الجدية والسيئة معاً.

أنتم السبب والنتيجة وأنتم أيضاً الحل. أنتم تخلقوا التعقيدات وتعانوا من آثارها - وأنتم فقط من يستطيع تبسيط كل عنصر في الشركات التي قمنا بتغطيتها في الكتاب: العمليات المنظمة، المنتج، ملف الخدمة والإستراتيجية.

كما هو شأن معظم عناصر الحياة، تغيير سلوكك هو مفتاح بسيط للنجاح وأكبر التحديات التي يجب مقاومتها. لكن العائد ليس ربحية أكبر فقط. في النهاية: الأعمال البسيطة أماكن أفضل - لك ولأي شخص يعمل معك. إذا لماذا لا تبدأ الآن!.

ملحـــق 1

التعقيد المُكلف في القطاع الصيدلي



تحدثنا في الفصل الأول وعبر صفحات الكتـاب أبحاثنـا ومـؤشر البسـاطة العـالمي (GSI)، الـذي توصلنا له من دراسة أكبر 200 شركة من 500 شركة عالمية.

هناك أحدى عشر شركة من الشركات ضمن مؤشر البساطة العالمي، هي شركات الأدوية العملاقة، وصناعة الأدوية هي رابع أكثر القطاعات تعقيدًا وأعلى أداء لقطاع صـناعة في هـذه الدراسة.

زيادة متطلبات المريض والطبيب المُعالج والتنظيـم ألأقـوى والتنـوع المتزايـد في الـنظم الرقابيـة والتغيـيرات الجذريـة في التمويـل الحكـومي، والمنافسـة المتزايـدة مـن آسـيا. تخفـيض تكاليف البحث والتنمية الإنتاجية والتكنولوجيات الجديدة كلها عوامل تتضـافر لجعـل صـناعة الأدوية مكان مضطرب على نحو متزايد للتشغيل. التغلب على هـذه التحـديات تتطلـب مـن شركات الأدوية أن تكون أكثر مرونة، وقادرة على التنقـل والتكيـف مـع بيئـة العمـل المتغـيرة والقيام بذلك بشكل أفضل من منافسيهم.

يوفر هذا الملحق تحليلًا أكثر تفصيلا لمجموعة البيانات واسـعة النطـاق لـدينا الآن عـن أسباب وعواقب التعقيد في شركات الأدوية. في نهاية التقريـر، نحـدد أيضًـا ماهيـة الإجـراءات التي يجب على شركات الأدوية الكبرى من أجل الحد من آثار التعقيد المكلفـة والمـؤثرة عـلى الربحية.

تعقيد صناعة الأدوية: ملخص النتائج الرئيسية لدينا صناعة الأدوية

هي رابع قطاعات الصناعات الأكـثر تعقيـدًا في التشـغيل وأعـلى القطاعـات في مسـتوى الأداء في المتوسط، مقارنة بـ 11 قطاع صناعة آخر.

يتم تصنيف مصادر خارجية من التعقيد كمصادر ذات أثر كبـير لصـناعة الأدويـة، أكـثر مما في غيرها من الصناعات؛ ومع ذلك، فـإن بعـض شركـات الأدويـة تـدير التعقيـد الخـارجي أفضل من غيرها. في ظل وجود برامج البحث والتنمية التقنية للغاية ولوائح صارمة ومنتجات المتطورة، فإنه من المغري القول بأن التعقيد هـو نتيجـة حتميـة ناتجـة عـن تشـغيل صـناعة الأدوية. ولكن إذا كان هذا صحيحًا، فإن جميع شركات الأدوية لـديها مسـتويات مماثلـة مـن التعقيد. كما تُبين دراستنا تباين واسع مع بعض الشركات الدوائية إدارة التي تدير مسـتويات التعقيد بشكل أفضل بكثير من غيرها.

تركز الشركات ذات الأداء الأكثر فقرًا في قطاع الأدوية داخليًا أيضًا وتدور دراستنا حول ما يزيد عن 100 مقوم مُحدد للتعقيد ويمكنه أن يؤثر على الأداء المالي للشركة. تعانى الشركات ذات الأداء المنخفض أكثر (نسبة إلى الأداء المرتفع) بسبب مقومات التعقيد الداخلي، خصوصًا، عوامل تعقيد الناس وتعقيد العملية الداخلية. وتركز الشركات الأكثر نجاحًا خارجيًا، أي أنها تركز أكثر على السوق والمنافسين والعملاء عن التركيز على العوامل الداخلية.

في كثير من الحالات يزداد نشاط الاندماج والاستحواذ بشكل عام في التعقيد في مجال صناعات الأدوية الدواء، وتواجه حصة المسامين التدمير، بدلا من خلق القيمة. هناك حاجة إلى إدارة أفضل لعملية التكامل بشكل واضح لضمان تنفيذ نشاط الاندماج والاستحواذ دون زيادة مستويات التعقيد الضارة.

هناك أربعة مقومات متميزة للتعقيد تحتاج شركات الأدوية إلى التركيز عليه من أجل الحد من مستوى التعقيد الضار.

التعقيد الاستراتيجي

تُبين بيئة التنافس المعقدة سريعة التغير تحديًا خاصا لشركات الأدوية، وتُحدد مكافآت للأهمية القصوى على الممارسات الاستراتيجية وصنع القرار الداخلي. تشير دراستنا إلى أن إدارة التعقيد الاستراتيجي هو مشكلة أكبر في قطاع صناعة الدواء بالنسبة إلى 189 شركة أخرى وفقاً لمؤشر البساطة العالمي.

تعقيد عملية الابتكار

تغيير سلوك العملاء، وخفض التكاليف من قبل الحكومات، والأعداد المتزايدة من المنافسين، وتحديات تطوير المنتجات جديدة، والحاجة للرد بسرعة على نحو متزايد لعمل تغير خارجي يدفع كل شيء على الحاجة إلى الابتكار بكفاءة والتعقيد الناتج عن ذلك. تشير دراستنا إلى أن تعقيد عملية الابتكار هي قضية معضلة في صناعة الدواء مما كانت عليه في غيرها من الصناعات.

التهديدات والفرص المتعلقة بالتكنولوجيا

توفر التكنولوجيات الجديدة فرصًا لابتكار المنتجات بشكل أكثر فعالية وعملية ابتكار

أكثر كفاءة. ولكن المنافسين الجدد يُزيدوا أيضًا من حدة هذه الموجات. تشير نتائج عملنـا إلى أن هذه العوامل هي التي تتحكم في مستوى عال من التعقيد في صناعة الدواء.

تصميم المنظمات

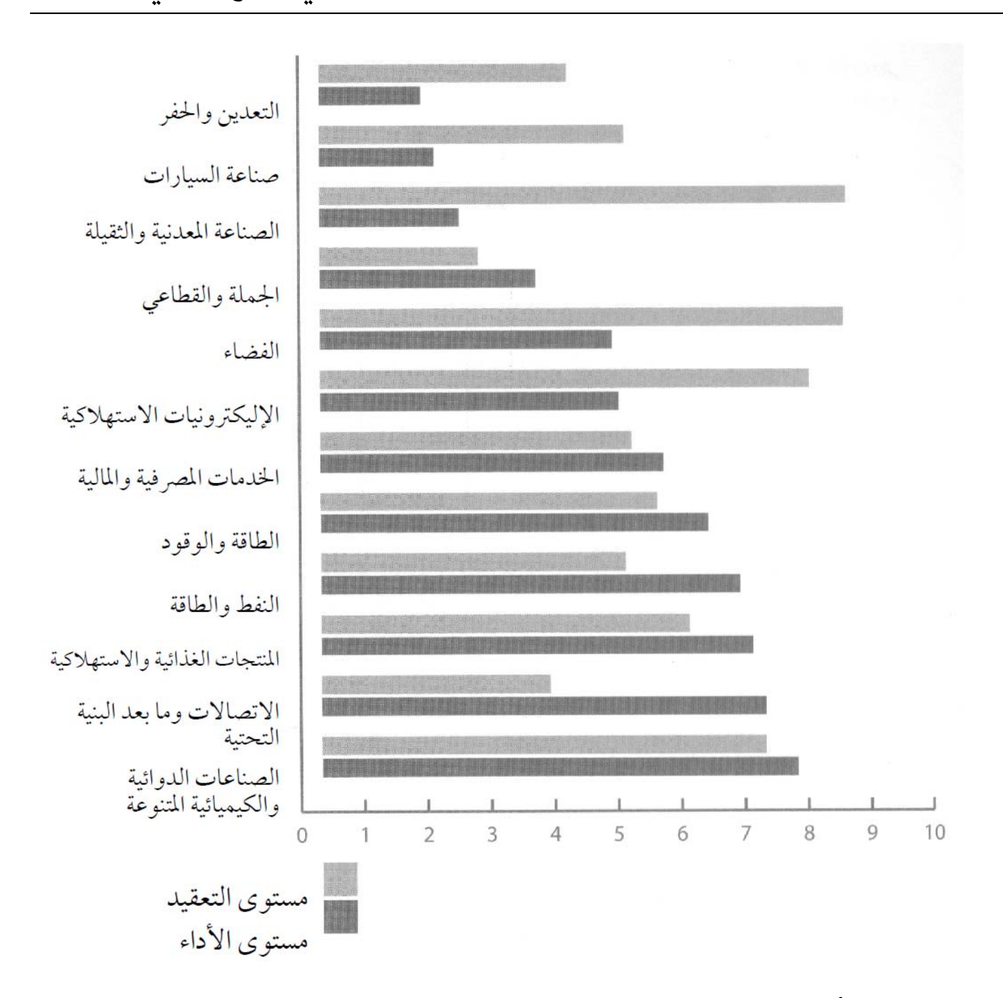
يزيد ذلك عن قطاعات الصناعة الأخرى، والتوظيف، والتوجيه والتنسيق للتنوع الواسـع من المتخصصين يكمن في قلب سلسلة القيمة الداخلية في صناعة الأدوية، بما في ذلـك وأبعـد من البحث والتنمية المستمرين. تشير دراستنا إلى أن التعقيـد التنظيمـي هـي قضـية أكـبر في صناعة الدواء أكبر مما هو عليه في غيرها من الصناعات.

1- كيف تُصنف أكبر شركات الأدوية في العالم في مؤشر GSI؟

يُصنف مؤشر200 GSI شركة وفقًـا لمسـتوى التعقيـد والأداء خـلال 2005 وحتـى 2010 وهناك 100 شركـة دواء الكـبرى في مـؤشر GSI (1). وإذا قارنـا هـذه الشركـات مقابـل تلـك الموجودة في القطاعات الأخرى، نجد أن هذا هو في المتوسط أعلى أداء لصناعة والرابع تصنيفًا كالأكثر تعقيدًا في الدراسة (انظر الشكل أ1.1).

عنـدما نـدرس الشركـات الدوائيـة الفرديـة باسـتخدام مـؤشر GSI، يمكننـا أن نصـنف الشركات إلى أربعة أنماط رئيسية كما هو مبين في الشكل أ2.1. في الربع الـذي يشـير إلى الأداء ذو مستوى التعقيد المرتفع / المنخفضـة جلاكسـو سـميث كلايـن الدوائيـة العملاقـة (GSK) تتفوق على المنافسين مثل شركة فايزر، روش ونوفارتس وتحقق مستوى أرباح رائعة من 19.5 في المائة للمبيعات في عام 2009، وأيضا من قبل المنافسين الأكثر تعقيدا.

من العوامل المهمة في نجاح شركة جلاكسو سميث كلاين هـو كيـف تتـواءم اسـتراتيجيا وعمليا عبر بعدين يمكنهما أن يخلقا تعقيدات سيئة للشركـات العاملـة في مجـال الصـناعات الدوائية على وجه الخصوص من خلال البحث والتنمية وعمليـات الانـدماج والشراء. يًضـيف امتداد كل واحدة منهم مصـادر جديـدة للتنـوع والاضـطراب مـما يتطلـب مراقبـة وتنسـيق إضافي. يمكن لشركة الأدوية التي تتوسع بطول أبعادها أن تخلق تعقيدات ضارة مما يقلل من تركيزها الاسـتراتيجي وكفـاءة التنسـيق والتـوازن الـدقيق بـين عـدد قليـل جـدا والكثـير مـن الخيارات الاستراتيجية المدبرة من قبل الإدارة العليا.



شـكل بيـاني *1.1* أ: تصـنيفات متوسـط الأداء ومسـتوى التعقيـد لـــ *GSI 200* حسـب قطـاع الصناعة

تنفق شركة جلاكسو سميث كلاين أكثر من 4.66 مليار دولار عـلى البحـث والتطـوير في كل عام وتتحكم في استراتيجية تطوير المنتجات مركزة بإحكام وقد وضعت بنية فعالة لتنظيم بحوثها. وبالمثل،تكتسب شركة GSK في كثير من الأحيان الشركاء والمنافسين، كـما فعلـت مـع مختبرات Stiefel التي تتخصص في أبحاث صحة الجلد وشركة فايزر التـي تقـوم بأبحـاث عـن فيروس نقص المناعة البشرية، وغيرها من الشركات.

الربح (EBITDA)

المؤدين
تؤدي هذه الشركات دورها بقوة بدون تعقيد مستوى عملهم. التحدي الحقيقي لهم هو منع تزايد التعقيد الحقيقي.

المعقدين
تؤدي بعض هذه الشركات عملها بشكل جيد على الرغم من مستوى التعقيد. ورغم ذلك، يفقدوا جميعًا بعض من الربح نتيجة لمستوى التعقيد السيئ. يكمن التحدي الحقيقي لهذه الشركات في تقليص مستوى التعقيد ومنعه من التزايد بعد ذلك.

تكافح هذه الشركات للتعامل مع مستوى مرتفع من التعقيد وفقدان الأرباح الكبيرة كنتيجة لذلك. يكمن التحدي الحقيقي لهذه الشركات في الحد بشكل كبير من مستوى التعقيد السيئ.
المتعثرين

تمتلك هذه الشركات نماذج عمل بسيطة جدًا ولكنها لا تحقق أرباح كبيرة. ويكمن التحدي الحقيقي لهذه الشركات ضبط نمو مستوى التعقيد.
المبسطين

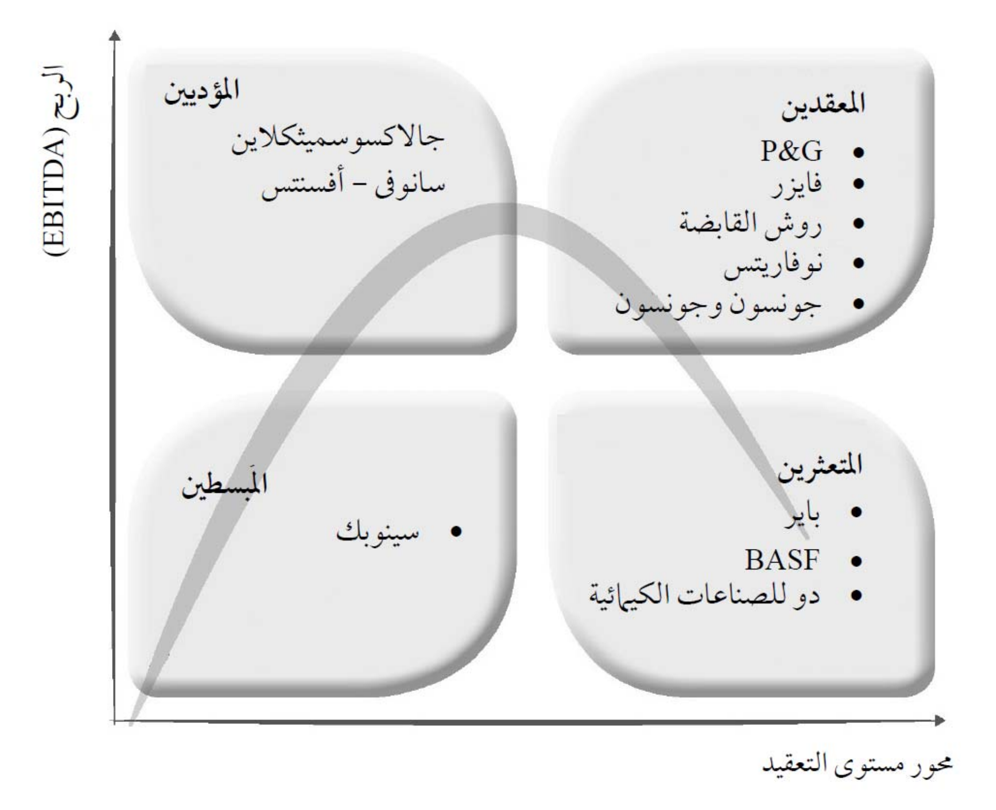
محور مستوى التعقيد

شكل بياني 2.1 أ: أربعة أنواع للشركات مبنية على نقاط الأداء المنخفض والمرتفع لمستوى التعقيد والأداء

يمكن لهذا أن يخلق بسهولة كم زائد من مبادرات إعادة الهيكلة، ولكن جلاكسوسميث كلاين حتى الآن تمكنت من استخلاص القيمة القصوى مع الحد الأدنى من التعطيل.

ويبين الشكل 1.3أ المواقف المحددة لأداء جميع شركات الأدوية الإحدى عشر- مصفوفة التعقيد.

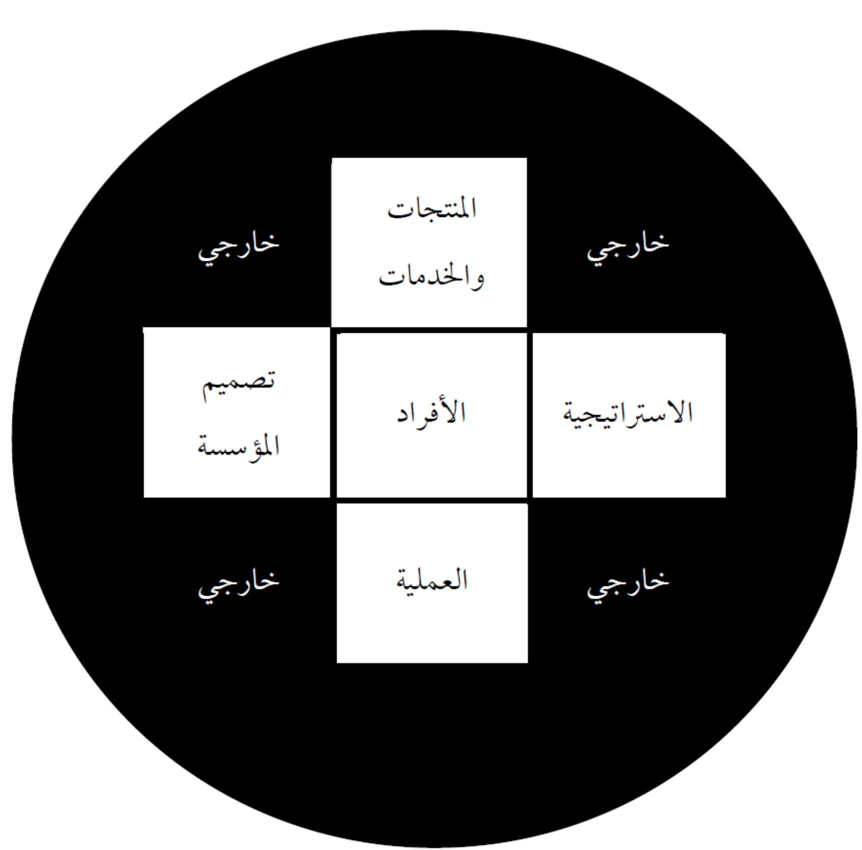
دفعت الضغوط من أجل الاندماج في صناعة الأدوية إلى الوصول إلى مستوى الاندماج والاستحواذ وهذا يقلل من عدد من المنافسين في هذا القطاع. ولكنه أظهر تحديات إضافية للشركات المتبقية. تشير دراستنا تشير إلى أنه في كثير من حالات الاندماج والاستحواذ، زاد نشاط الاندماج والاستحواذ الكلي من مستوى التعقيد ودمر القيمة للمساهمين بدلًا من خلق قيمة مضافة. هناك حاجة إلى إدارة أفضل لعملية التكامل بشكل واضح لضمان أن يتم تنفيذ نشاط الاندماج والاستحواذ دون زيادة مستويات التعقيد بشكل عام.



الشكل *3.1*أ: أحدى عشر شركة للصناعات الدوائية موضوعين على مصفوفة مستوى التعقيد في الأداء

يُعد استحواذ شركة نوفارتس على شركة ألكون في أوائل عام 2011 درسًا للآخرين. كانت هذه واحدة في سلسلة طويلة من عمليات الاستحواذ في صناعة المستحضرات الدوائية التي تركت المستحوذ مع التحدي المتمثل في دمج شركة أخرى معقدة بالتساوي في عملياتها. نظرًا لوجودها في أكثر من 140 بلدًا، كان شركة نوفارتس للصناعات الدوائية تمتلك بالفعل قطاع أعمال ضخم،كما أن الاندماج مع شركة ألكون أضاف التعقيد إلى الشركة. في إطار سعيها للتغلب على انخفاض إنتاجية البحث والتنمية وحتى تحقيق وفورات الحجم بدأً من البحث والتنمية وحتى التسويق. فالشركات مثل نوفارتس تتضاعف لديها التعقيدات الاستراتيجية والتشغيلية، بدلا من تبسيط الكفاءات الأساسية.

ويصنف مؤشر البساطة العالمى شركة نوفارتس على أنها "شركـة ذات مسـتوى مُعقـد". وتشير الدراسة إلى أن الكثير من التعقيد المكلف لشركة نوفارتس تم بدافع الاستحواذ السابق، فضلا عن زيادة كثافة البحث والتنمية والإفراط في التخطـيط للعمليـات وحافظـة العمليـات الواسعة عبر عدد كبير من المساحة العلاجية. قـد تظهـر مثـل هـذه الاسـتحواذات في البدايـة لإضـافة القيمـة، ولكـن غالبًـا مـا تـؤدي إلى زيـادة التعقيـد، اخـتلال الاسـتراتيجية والتنسـيق التنظيمي الفقير بين الإدارات الفرعية.



شكل أ*4.1*: المصادر الأساسية الستة للتعقديات

من أجل تحسين الأرباح، يحتاج الحد مـن التعقيـد أن يحتـل مركـز الصـدارة في صـناعة الأدوية. كما أنه من المهم جدًا لشركات الأدوية أن تُبـين مسـتوى التعقيـد لـديها بشـكل أكـثر شمولية. على الرغم من إغلاق المصانع ومراكز البحث والتطوير وخفض تكاليف التشغيل، إلا أنه لن يكون كافي للحد من المستويات الخانقة للتعقيد داخل هذه الصـناعة. ويتطلـب هـذا التعقيد خفض في الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وتغيير السـلوكيات الإداريـة للتأكـد مـن أن التعقيد لن يتوغل مرة أخرى في المنظمة.

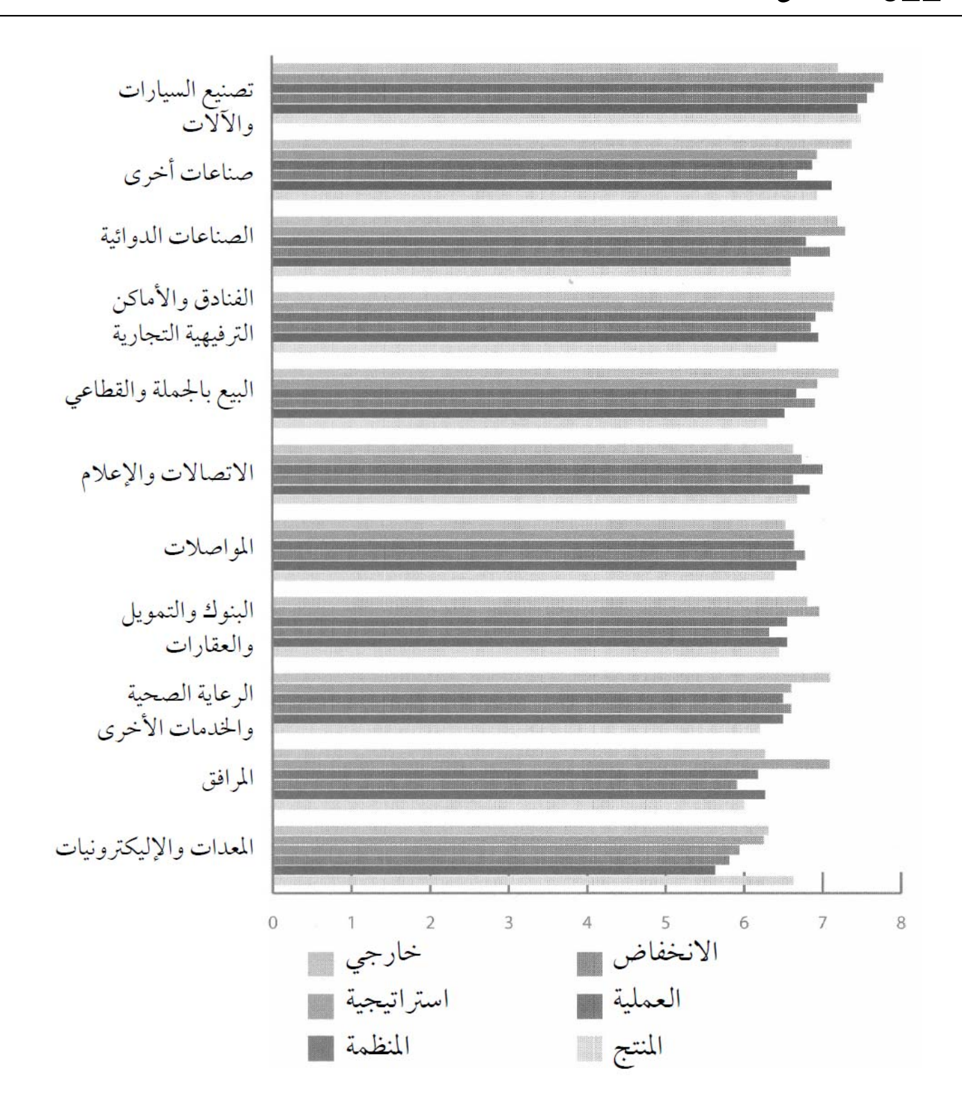
2- ما هي مصادر التعقيد الأكثر ضررًا لشركات الأدوية ؟

يوضح المسح الذي أجريناه لمسـتوى التعقيـد الإداري في الفصـل الأول، وصـفه لآراء 600 مدير حول أشكال التعقيد التي لها أعلى أثر على أداء شركاتهم وذلك من خلال ستة أبعاد.

عندما قمنا بتحليل العلاقة بين الأداء ومصادر محددة مـن التعقيـد، وجـدنا أن شركـات الأدوية ذات الأداء الأقل في مستوى التعقيد، خصوصًا الأفراد والمنظمة وأشكال العملية. كانت الشركات المستجيبة ذات الأداء المرتفع تهتم أكـثر بمصـادر التعقيـد الخارجيـة. وكـما أكـدنا في جميع صفحات الكتاب أن الشركات ذات الأداء الضعيف يغلب عليها الانطواء ويطغى عليهـا التعقيد الداخلي وتنُصرف عن التهديدات والفرص الاستراتيجية الخارجية. يظهر هـذا الاتجـاه بقوة في صناعة المستحضرات الصيدلانية.

عندما فصلنا هذه المصادر الداخلية من التعقيـد، نجـد اختلافـات واضـحة في الصـناعة. ويبين الشكل1.5أ الأهميـة النسـبية لهـذه الأنـواع المختلفـة مـن التعقيـد عـلى المشـاركين في مختلف قطاعات الصناعة (ملحوظة 2) الشركات (التحليل المتنـاقض لمـؤشر العـالمي لبسـاطة الأداء). ثانيًا، تسيطر الاستراتيجية والفئات الخارجية على ردود المديرين والموظفين في شركـات PLDC، وتأتي مصادر تعقيد الأفراد في المركز الثالث.

تأتي المصادر المذكورة في الجدول 1.1 أ من جميـع أنحـاء أبعادنـا السـتة، ولكـن هنـاك بعـض الأنمـاط المحـددة بالنسـبة إلى قطاعـات الصـناعة الأخـرى. يمكننـا تحليـل هـذه القطاعـات كمجموعات لمصادر التعقيد التي تؤثر بشـدة عـلى الإنتاجيـة والأداء للمـديرين والمـوظفين في شركات الأدوية.



شكل *5.1* أ: مقارنة قطاعات الصناعة خلال الأنماط الستة لمستويات التعقيد المُكلف

#	المصادر المنتشرة لمستويات التعقيد في شركات الأدوية
1	تغييرات في سلوك العملاء
2	تذبذب في أداء الاقتصاد
3	تغييرات في الاستراتيجية الأساسية للشركة
4	إطلاق منتج / خدمة جديدة
5	استخدام شبكة الإنترنت وتكنولوجيات الانترنت
6	نظم تكنولوجيا المعلومات
7	التكنولوجيا المتغيرة داخل السوق الخاصة بك
8	عدد التعيينات الجديدة التي تمت خلال العام
9	تغيير المنتج / الخدمة الحالية
10	استراتيجية الأعمال الأساسية في ذاتها
11	عمليات الاتصال الداخلية
12	عدد مبادرة الاستراتيجية المُتبعه
13	عدد المنافسين في السوق
14	توضيح الأدوار والمسؤوليات
15	تنوع متطلبات العملاء
16	قياس ورصد مؤشرات الأداء الرئيسية / أهداف سجل النتائج المتوازن
17	عملية وضع الميزانية السنوية
18	توظيف العاملين الجدد
19	خلق منتج أو خدمة جديدة
20	(الشبكات بين الشركات) مثل الموردين والعملاء، الخ
21	عدد وتنوع الأدوار المتخصصة
22	دعم العملاء
23	كمية الابتكارات المطلقة في السوق الخاص
24	اتخاذ قرارات الإنفاق الرأسمالي
25	عمليات المشروع الرئيسية

جدول *1.1* أ: أشهر *25* مصدر لمستويات التعقيد في شركات الأدوية.

مصادر التعقيد الخارجية

تُعرف مصادر التعقيـد الخارجيـة باعتبارهـا أكـبر المقومـات للتعقيـد الشـامل في قطـاع صـناعة الـدواء. وتشـمل هـذه التغيـيرات سـلوك العمـلاء وتذبـذب أداء الاقتصـاد وتغيـير التكنولوجيا داخل السوق وعدد المنافسين.

ومع ذلك، تتعامل بعض الشركات في هذا القطاع مع القـوى الخارجيـة بشـكل جيـد، في حين أن البعض الآخر يركز داخليًا أيضا بنجاح لإدارة قوى التعقيد الخارجية

التعقيد المتعلق بالتكنولوجيا

وينظر إلى الفرص والتهديدات المتعلقة بالتكنولوجيا عـلى أنهـا مصـدرًا رئيسـيًا للتعقيـد الخارجي، بالنظر إلى أن استخدام الإنترنـت وتقنيـات الإنترنـت مثـل نظـم تكنولوجيـا المعلومـات والتكنولوجيا المتغيرة داخل السوق يتم تصنيفها في مستوى عال. يسلط هذا الضـوء عـلى أهميـة تحديات التعقيـد المتعلقـة بالتكنولوجيـات الحيويـة وطـرح الأدويـة الجديـدة والتكنولوجيـا الجديدة للعلاج الجيني، على سبيل المثال. ومع ذلك، فهي تُشير أيضًا إلى أهمية تمكـين التقنيـات بما في ذلك نظام تكنولوجيا المعلومات والإنترنت لدعم تحسين الإنتاجيـة في جمـع المعلومـات الاستخبارية، واكتشاف الأدوية والاختبارات.

تعقيد عملية الابتكار

تُعد التحديات الكامنة في عمليـة إطـلاق منتجـات / خـدمات جديـدة وتغيـير المنـتج / الخدمة الحالية هي واحدة من أكبر مقومـات التعقيـد للأعـمال الشـاملة عـن 200 شركـة في مؤشر GSI. ويظهر هذا على أنه مشكلة أكبر في صناعة الدواء. العمليات الداخلية هـي عـلى ما يبدو متحولة من نهج أكثر تركيـزا عـلى السـوق/ نهـج يقـوده السـوق، وهـو أمـر ضروري للإبداع ليكون ناجح وفعال. من المحتمل أن النهج العام للابتكـار في شركـات الأدويـة الكـبرى يحتاج إلى تركيز على نهج أبسط بقيادة السوق أكثر من ذلك.

التعقيد التنظيمي

توضيح الأدوار والمسؤوليات وعدد الموظفين الجـدد في السـنة وقيـاس ورصـد مـؤشرات الأداء الرئيسية / سجل النتائج المتوازن، حيث يتم تصنيفهم جميعًا كمقومات أكبر لمسـتويات التعقيد في صناعة الدواء مما كانت عليه في غيرها مـن الصـناعات. كـما أن التنسـيق وتوجيـه

ورصد التنوع من المتخصصين أيضًا يبين التحديات المعقدة في قطاع الدواء.

يشير هذا إلى أن التعقيد التنظيمي مشكلة كبيرة. وأي عدم فعالية في التنظيمات والعمليات التي تقوم عليها الوظائف مرتبطة بشركات الأدوية ستكون محبطه وخاصة للعاملين. ولذا فإن هذه العوامل أما أن تصرفهم عن الأنشطة ذات القيمة المضافة، أو تجعل عملية صنع القرار والعمل أبطأ مما يجب عند الاستجابة للبيئة التنافسية المتغيرة.

3- كيف ينبغي أن يستجيب المديرين التنفيذيين في الصناعة الدوائية لتحدي التعقيد؟

تشير نتائج اثنان من دراساتنا على نطاق واسع، ومؤشرGSI والمسح الإداري عن مستوى التعقيد، إلى بعض التوصيات الواضحة للمديرين التنفيذيين في قطاع الدواء. وهناك عدد أكبر من المتوسط من الشركات الدوائية في فئة أصحاب مستويات التعقيد في مؤشرGSI. وهناك حاليًا أداء فوق المتوسط في تحقيق الربح ولكن معرضين لخطر السقوط في مأزق التحول وسيطرة التعقيدات الموصوفة في هذا الكتاب.

تثبت دراستنا أنه مع مرور الوقت، ستواصل الشركات ذات مستوى التعقيد إضافة المزيد من التعقيدات الضارة. كما يوضح إدوارد دي بونو، إلى أن الأشياء نادرًا ما تتطور لتصبح أكثر بساطة. والنتيجة أن الشركات ذات مستوى التعقيد سوف تستمر في إضاعة الموارد وخفض الأرباح وسوف ينتهي الأمر بالعديد من الشركات إلى مربع المتعثرين. وستكون النتيجة الحتمية فقدان الحركة وتدمير كبير للأرباح وانخفاض الحافز وتصبح حتى الأشياء البسيطة من الصعب تحقيقها على نحو متزايد.

3- ما الإجراءات التي يجب أن تتخذها شركات الأدوية؟

زيادة التركيز الخارجي

تحتاج شركات الأدوية إلى أن تحديد المقومات الرئيسية لقيمة العملاء، وبعبارة أخرى نجد أن الأنشطة والعمليات والمشاريع التي سيكون لها أكبر الأثر على رضاء العملاء على المدى الطويل والطلب. وينبغي بعد ذلك تبسيط العمليات التجارية الداخلية من قبل إزالة أية خطوات ترتبط بشكل واضح ومباشر بقيمة للعملاء. وهذا يعني أيضًا إزالة الخطوات / الأنشطة المزدوجة أو الأكثر تركيزًا على الإدارات المسؤولة عن تأكيد التركيز على العملاء

الخارجيين. كما يجب على الشركات أيضًا بدء عملية تطوير ثقافية ذات تركيـز خـارجي وتشـجع الجميع (وليس فقط المبيعات والتسويق) لتكـون أكـثر انسـجامًا مـع احتياجـات واهتمامـات عملائها.

توضيح الاستراتيجية وتحويل اتخاذ القرارات الاستراتيجية

عـلى الـرغم مـن تنـوع التهديـدات والفـرص الخارجيـة وارتفـاع مسـتوى الاقتصـادي، للمتنافسين في السوق والاضطرابات التكنولوجية، يحتاج كبار المسؤولين التنفيذيين تحتـاج إلى التبسيط والتواصل ومن ثم الالتزام بالاستراتيجية الأساسية للشركة. ينبغي أن يتزايد هذا حول ما ينبغي تحقيقه عن ما ينبغي على المديرين تحقيقه. ولت أيام إدارة المـنظمات التـي تتبـع الأوامر من أعلى إلى أسفل وتتبع نهج إحكام السيطرة والتحكم. تحتاج الاستراتيجيات المتكيفة إلى التطوير والتنفيذ من قبل أولئك الذين يقعون أسفل التسلسل الهرمي في الإدارة وذلك من أجل الاستجابة لظروف السوق التي يواجهونها. كما يحتاج المديرين في جميع أنحـاء المنظمـة إلى تطوير القدرة وتحمل مسؤولية اتخاذ القـرارات الاسـتراتيجية ولكـن مـع المعرفـة الكاملـة بالأهداف الرئيسية للشركة وضمن حدود واضحة وضـعتها القيـادة. عنـدها يمكـن أن يكونـوا مسـؤولين عـن تبسـيط مجموعـة مـن المبـادرات المتبعـة والتركيـز عـلى اسـتراتيجية الأعـمال الأساسية.

تطوير نهج أبسط للابتكار يقوده السوق

يكمن الابتكار الذي يحركه السوق في قلب سلسلة القيمة للصناعة ومجموعة من المصادر من المُعقدات من العملاء وحتـى المنافسـين، مـما يجعـل هـذا التأجيـل الاسـتراتيجي صـعب. تحتاج شركات الأدوية إلى تبسيط أنمـاط البحـث والتطـوير وإعـادة تكـوينهم بحيـث يكونـوا تحت قيادة المستخدم ويتحركوا وفقًا لحركة السوق بدلا من الاندفاع وراء المتطلبات العلمية. كما ينبغي على تنظيمات صنع القرار المختصة باختيار وتحديد الأولويات وتخصيص ميزانيات المشاريع لتطوير المنتجات الجديدة، أن تعكس مقومات السوق وتكون حساسـة لاحتياجـات العملاء المتغيرة. علاوة على أن الغموض الاستراتيجي يخلط بين الموظفين والعمليـات المعقـدة التي تشغلهم عن لأنشطة ذات القيمة المضافة. وهناك ضرورة للتركيز ألكبـير عـلى التسـويق، فيما يتعلق بجمع المعلومات عن السوق وتعزيز صورة العلامة التجارية الخاصة بك.

استخدم التكنولوجيات الجديدة بكفاءة أكثر

تنشأ الفرص والتهديدات المعقدة من ظهور التكنولوجيات الجديدة. تطرح هذه الاستراتيجية الأسئلة الصعبة سواء لتحقيق التنمية والاستثمار الداخلي أو عبر المشاريع المشتركة والتحالفات بين الشركات. تتركز بعض القدرات التكنولوجية داخل الكفاءات الأساسية للشركات الأدوية وينبغي الاحتفاظ بها داخل الشركة. بينما يحتاج الآخرين أن يتعاملوا مع السوق أو شركاء متخصصين. ويحتاج كبار المديرين التنفيذيين لإظهار الحدود استراتيجية بين هذه الأنواع من التكنولوجيا وجهود البحث والتطوير المباشر نحو الملكية التي من شأنها أن تسفر عن ظهور ميزة في المستقبل. سوف يُساعد تبسيط عمليات الاختيار ذات الصلة وضبطها مع ممارسات التوظيف وإدارة الموارد البشرية في مساعدة الشركات الدوائية على معالجة أنواع التعقيدات المرتبطة بالتكنولوجيات الجديدة.

إدارة تكامل عملية الاندماج والاستحواذ لتقليل التعقيد

تساعد إدارة تكامل عملية الاندماج والاستحواذ على تقليل تعقيد نشاط الاندماج والاستحواذ بشكل ملحوظ في صناعة الدواء. وبمجرد الانتهاء من الصفقة ينتقل التركيز نحو التكامل رغبَة في القيام بذلك بسرعة وتحقيق التآزر المحددة في استراتيجية الاندماج والاستحواذ والفرصة لتبسيط الأعمال والتي غالبًا ما تضيع. في الواقع، يعني سوء الإدارة أن التعقيد يزيد عندما تندمج المنظمات أو حافظة المنتجات والعمليات معًا دون تفكير كافي بشأن تكاليف التعقيد المتعلقة بعملية التكامل. ذلا ينبغي أن تكون البساطة هي المبدأ الأساسي الذي يوجه الدفة في كيفية إدارة عملية التكامل. ويوضح الجدول2.1 أ بعض الأفكار حول كيف بإمكانك منع التعقيد المتزايد نتيجة عملية الاندماج والاستحواذ.

تبسيط هيكل التنظيم

يؤدى الافتقار إلى وضوح الدور، الازدواجية في المسؤولية والغموض حول عمليات صنع القرار إلى ظهور مشاكل الشائعة جدا في الشركات الكبرى. ومع ذلك، فإن هذه القضايا تبدو معوق لشركات الأدوية أكثر بكثير من غيرها من الصناعات. بالإضافة إلى ذلك، يعترى كثير من الناس الغموض حول كيفية إضافة دورهم قيمة دائمة للشركة، وهو ما يعني أنهم مشغولون ولكنهم لا يخلقون قيمة اقتصادية على أساس يومي. والحل هو

تبسيط الهيكل التنظيمي الخاص بك على أساس ما يلي:

	ما يمكنك عمله
الاستراتيجية	● إنشاء رؤية واضحة ومشتركة وتوجيهات للمنظمة الجديدة. . ● أرسـم الاسـتراتيجية الخاصـة بـك ببسـاطة عـلى صـفحة واحـدة وتقاسـم هـذه المعلومات مع الجميع؛ وحدد عبارات واضحة حيث تحدد كيـف تلعـب وكيـف تفوز في التنظيم الجديد.
الأفراد	● حدد مجموعة من مبادئ البساطة(على سبيل المثال، توحيد وتحديد الأولويات) التي ينبغي أن تُلزم الموظفين عندما يتم دمج الشركتين. ● أنشيء مجموعة واحدة مجموعة موجزة مـن مـؤشرات الأداء الرئيسـية تـتماشى مع الاستراتيجية التي ينبغي أن تدخل مباشرة في مقاييس الأداء والمناقشات.
تصميم المنشأة	● ضع مبادئ غير قابلة للكسر لتصميم الهيكل التنظيمي: تشمل نطاق السـيطرة، عـدد مـن مصـفوفات أو تقـارير غـير المبـاشرة، الحـد الأقصى لعـدد التصـاميم التنظيمية، الخ ● حـدد العمليـات الاسـتراتيجية الخاصـة بـك وأنشـئ RACIs بسـيط لتوضـيح المساءلة عن القرارات الرئيسية. ● راجع تقاريرك لتحديد ما تحتاجه منها فعلًا، واحذف الآخرين. ● حديـد النمـوذج المناسـب لكـل وظيفـة (احضر نمـوذج ؟ وحـدد الأفضـل عـلى السواء؟ استكمل عملية التحول؟) ● حافظ على توزيع القوة والسـلطة قـدر الإمكـان - أجعـل المـديرون يسـتخدموا عملية الاندماج والاستحواذ كذريعة لاتخاذ القرار.
المنتج	● خريطة أسواقك والمنتجات / الخدمات التي تقدمها لهم ثم حدد وأحـذف عـلى المنتجات المتداخلة أو الأسواق المكتظة.
العملية	● حدد وأرسم خريطة العمليات الأساسية الخاصة بك. تحديد العمليات المشـتركة أو المتكررة واستخدام أبسط واحده أو أنشيء عملية جديدة وهذا أبسط بكثير.
مصادر خارجية	● أجمع وجهات النظر للشركات المدمجة بشأن مصادر التعقيد الخارجيـة وكيفيـة التعامل معها بشكل أفضل بعد الاندماج.

جدول *2.1* أ: الخطوات العملية للحد من التعقيدات الضارة الناتجة عن الاندماج والاستحواذ.

- إزالة الطبقات بحيث لا يكون هناك أكثر من ثمانية طبقات بدأً من الرئيس التنفيذي وحتى العميل.
- تركيز دور الجميع على الأنشطة التي ترتبط بشكل واضح لخلق القيمة للعملاء
- توضيح الأدوار وإزالة الازدواجية في توزيع المسؤولية.

4- الخاتمة

من السهل لمديرين شركات الأدوية أن يقولوا أن عليهم العمل في قطاع أعمال معقد وأن هذا التعقيد متأصل في صناعتهم وأنه لا يوجد شيء يمكنهم القيام به حيال ذلك. والحقيقة هي أن بعض الشركات تتوأم بشكل أفضل مع هذا التعقيد عن غيرها. لذا تفقد الشركات ذات الأداء ألضعيف أكثر من المتوسط من 10.2 في المائة إلى EBITDA بسبب التعقيد المكلف. تشير الأدلة إلى أن المدرين في هذه الشركات تتوأم مع الكثير من التعقيد الداخلي وينصرفوا عن التركيز على فرص التنافس الكبيرة والتهديدات خارج شركاتهم.

يبرز تحليلنا نوعية مشاكل التعقيد المحددة لشركات الأدوية التي ينبغي أن تركز وتطرح بعض الأفكار حول الإجراءات التي يمكن أن يتخذها التنفيذيين في شركات الدواء. من خلال مهاجمة مصادر التعقيد بصورة منهجية محددة، يمكن لشركات الدواء أن تُصبح أكثر مرونة وأكثر قدرة على التنقل والتكيف مع بيئة التشغيل المتغيرة الخاصة بهم وإحراز ما هو أفضل من ذلك عن منافسيهم. بدأت شركة بأير وغيرها من الشركات بالفعل بالقيام بذلك بنجاح من خلال برنامج للحد من مستوى التعقيد العالمي، مصمم لمعالجة العديد من القضايا التي سلطنا عليها الضوء بأعلى. والبعض الآخر قد يحقق نجاح بشكل جيد ليتبع.

ملحــق 2

مستوى التعقيد المُكلف في القطاع المصرفي



من إجمالي 200 شركة في مؤشر البساطة العالمي (GSI)، نجد أن 26 منهم هم مصارف.

هل كان يمكن للأزمة المالية العالمية عام 2008 أن تكون أقل خطـورة إذا كانـت البنـوك أقل تعقيدا؟ أدت الأزمة في عـام 2008 إلى انهيـار مؤسسـات ماليـة مثـل بنـك لـيمان بـراذرز والتعثر المالي للعديد غيرها. كان الترابط المعقد بين المؤسسات والطبيعـة المعقـدة للمنتجـات، بلا شك جزء من سبب هذا الفشل. إذا فهم أي شخص طبيعة المنتجات المنظمة التي باعوهـا وشبكة الاعتماد المشترك التي تربط الحافظات لمختلـف المؤسسـات، عندئـذ يمكـن القـول أن شركة ليمان برازرز لم تفشل. للأسف، كان هذا الشكل من الاتصال ذو نظام معقد غـير مرئيـة حتى لأبطال الأحداث أنفسهم.

مرت ثلاث سنوات على تطبيق مؤشر GSI في عام 2011، إذ يخبرنا بـأن القطـاع المصرفي لا يزال واحد من أكثر الصناعات تعقيدا وفقًا لمؤشر GSI وتزايد رد فعل الحكومـات عـلى الأزمـة بشكل كبير في الإشراف التنظيمي، الذي أضاف لمستوى التعقيد في تشغيل هذا القطاع.

في عام 2004 وقبل الأزمة المالية أصدر رويال بنك اوف سكوتلاند (RBS) تقريرًا بعنوان "إدارة التعقيد "، وذكر فيه أنه كان من المهم بالنسبة للشركات السـيطرة عـلى الأمـور الهامـة بشأن هذه المسألة من أجل تجنب الصـدمات الكـبرى في السـوق. بعـد مـرور أربـع سـنوات، أظهرت لنا الأزمة الأهمية الحاسمة للبساطة والشفافية في هذه الصـناعة. وكـان رويـال بنـك اوف سكوتلاند احد الضحايا الرئيسيين لهذا الحادث، لأنه أعتمد على المال العام لإنقـاذ ذلـك. وفشل البنك في إتباع نصيحته الخاصة وتظهر لدينا دراسـة GSI أن البنـك كـان أكـثر تعقيـدا وأقل ربحية منذ فترة طويلة عن معظم منافسيه.

تعقيد الصناعة المصرفية: ملخص النتائج الرئيسية لدينا

يحتل قطاع الخدمات المالية المركز السادس كـأكثر القطاعـات تعقيـدًا والقطـاع صـحب المرتبة السادسة كأعلى أداء، في المتوسط، مقارنة مع 11 قطاع صناعي آخر. أصبح لدى البنوك مستويات مرتفعة من التعقيد عن شركات أخرى في قطاع صناعة الخدمات المالية.

تقع غالبية البنوك العالمية قريبة أو بعيدة عن نقطة اللاعودة من الوقوع في فخ التعقيد.

تُظهر بياناتنا أن التعقيد الزائد يدمر بالفعل قيمة حقوق المساهمين في أكـثر مـن 40 في

المائة من البنوك ولكن، بالإضافة إلى ذلك، هناك ما يقرب من 20 في المائة من أكبر البنوك في العالم تقترب بشكل خطير إلى درجة اللاعودة من الوقوع في فخ التعقيد.

للتنوع الجغرافي تأثير سلبي على البنوك

تعمل الشركات الكبرى العاملة في القطاع المصرفي في عدد أقل من البلدان بالمقارنة مع منافسيها ذوى الأداء الفقير. كما وجدت البنوك ذات الانتشار الجغرافي ألواسع أنه من الصعب إدارة التعقيد مما يوحي بأن التنويع الجغرافي ليست مفيدة كواقي ضد المخاطر كما تدعى البنوك.

الأداء المُحسن للمنتجات والخدمات المتنوعة

على الرغم من أنه تم تحديد عوامل المنتجات والخدمات المصرفية التي كتبها المديرين التنفيذيين كمصدر رئيسي للتعقيد،إلا أن بياناتنا تظهر أن البنوك ذات التنوع ألواسع من المنتجات / الخدمات قدمت أداء أفضل من منافسيها ذوى التركيز الكبير.

أشكال التعقيد الداخلي هي أكثر ضررا عن المصادر الخارجية

للمصادر الداخلية من تصميم التعقيد في المؤسسات والعمليات والمصادر الأخرى التي نُقشت في هذا الكتاب) يكون لها تأثير أكبر على أداء البنوك عن قوى خارجية مثل التنظيم والاضطراب الاقتصادي.

التعقيد الاستراتيجي هو مشكلة رئيسية

كما هو الحال مع صناعة المستحضرات الصيدلانية، يبدو أن القطاع المصرفي يعاني بشدة من استراتيجيات متعددة و/ أو غير واضحة، إلى جانب مشاكل عمليات صنع القرار الاستراتيجي واستراتيجية الاتصالات.

التعقيد التنظيمي

يشير تحليل مفصل لدينا أن القطاع المصرفي يُظهر أن التعقيد التنظيمي المفرط يحد من حركة من البنوك الكبرى.

التفاعلات مع العملاء

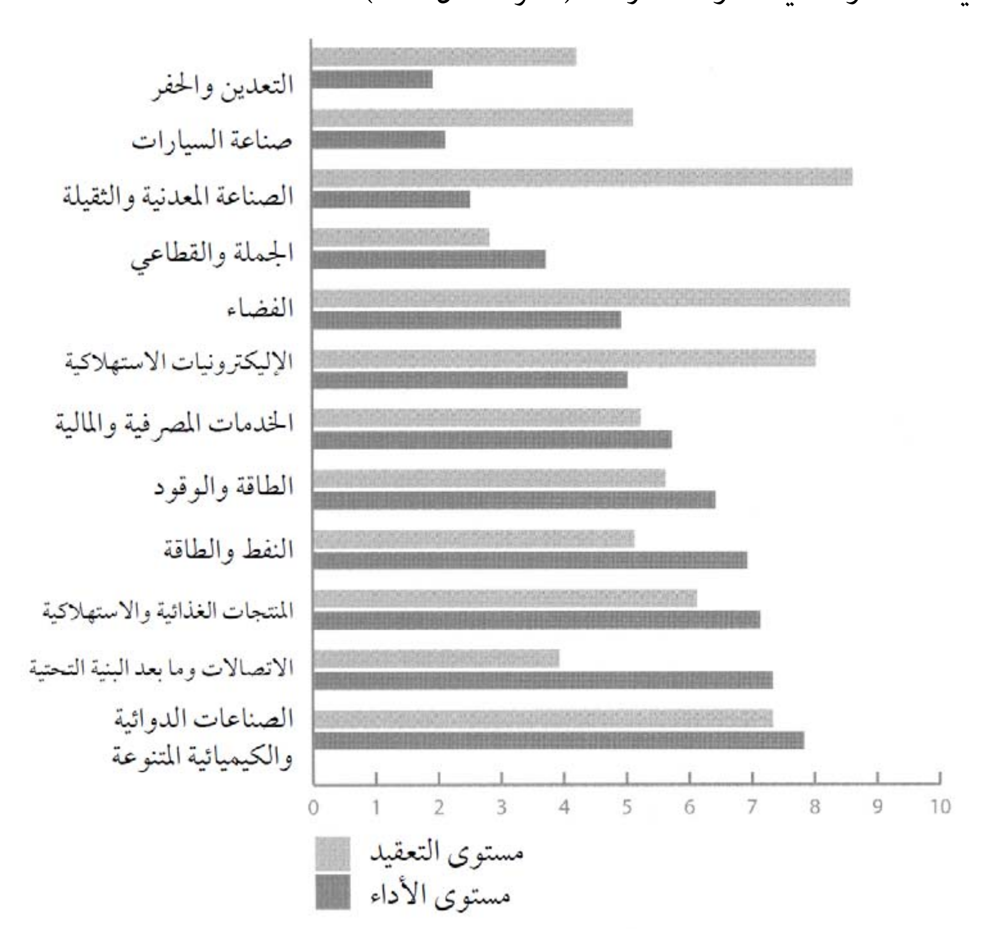
التفاعلات مع العملاء والتحديات التي تواجه المنتج الذي يقوده العميل تحتل مرتبة عالية في عوامل التعقيد المحددة في استطلاع الرأي الذي أجريناه.

تعقيد العملية

على الرغم التطبيق المتوسع لتعقيد العملية وخاصة في العمليات القائمـة عـلى المعرفـة، إلا أن التعقيد لا يزال مرتفع جدا في القطاع المصرفي.

1- كيف يتم تصنيف أكبر البنوك في العالم وفق مؤشر GSI؟

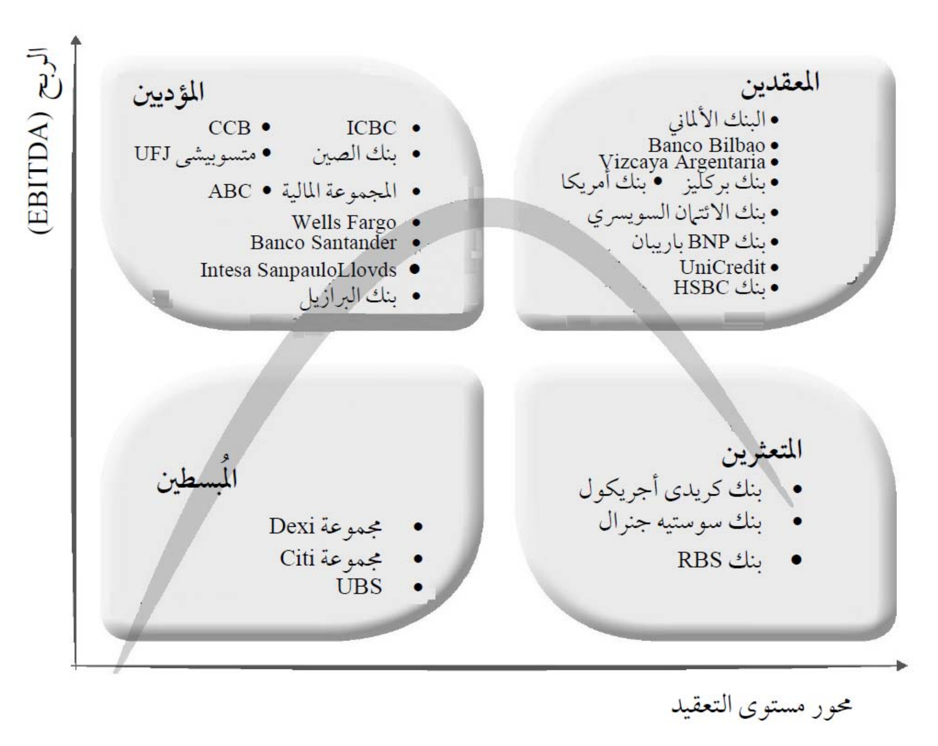
يُصنف مؤشر GSI 200 شركة وفقا لتعقيدها ومستوى الأداء على مدى خمس سـنوات. هناك 48 شركات خدمات مالية الكبرى وفق مؤشر GSI. فإذا قارنا هذه الشركات مقابل تلـك في القطاعات الصناعية الأخرى نجد أن الخدمات المالية بشكل عام هـي سـادس أعـلى قطـاع من حيث الأداء والتعقيدات وفقًا للدراسة. (انظر الشكل1.2 أ)



شكل بياني *1.2* أ: تصنيفات متوسط الأداء ومسـتوى التعقيـد لمـؤشر *GSI 200* حسـب قطـاع الصناعة

ويبين الشكل 2.2أ مواقف محددة من 26 مصرفًا على مصفوفة تعقيد الأداء. وعلى الـرغم من أننا نلاحظ أن عشرة من البنوك هي بالفعل أبعد من نقطة اللاعودة، وكثـير منهـا في فئـة المتميز في الأداء (مثل شركة سانتاندر) هي أقرب جدا إلى نقطة اللاعودة. لأن معظـم المـنظمات تتطور لتصبح أكثر تعقيدًا، وليس أقل تعقيدا، مـع مـرور الوقـت، تصـبح كـل الشركـات عـلى مقربة من نقطة اللاعودة وهى في خطر كبير لرؤية زيادة التعقيد على حساب الأداء.

الكثير من تلك الشركات التي تقع في فئة الأداء البسيط مـن حيـث انتشـارها الجغـرافي. نجد أن البنوك الصينية على وجه الخصوص وأيضا البنوك البرازيليـة واليابانيـة، هـي الأقـل في تعدد الجنسيات من نظيراتها الغربية وغالبًا ما لا تدعمها الدولة. يزيد دعم الدولـة مـن رفـع الأداء بشكل مصطنع ويحميهم ضد بعض المخاطر المالية العالمية.



شكل بياني *2.2* أ: الست وعشرون بنك موضحين على مصفوفة مستوى الأداء المُعقد

2- ما هي أهم المصادر الضارة للتعقيد بالنسبة للبنوك؟

سأل الرئيس التنفيذي السابق لشركة لويدز اريك دانيالز الشهيرة عما إذا كان يعتقـد أن البنوك العالمية كبيرة جدا، فقال لا أعتقد أنها قضية كبر حجم؛ أنها قضية تعقيد. وكان لويـدز على حق. فقطاع البنوك هو أحد أكثر القطاعات المُعقدة من وتشير البيانات المتوفرة لدينا أن الصناعة متعثرة في إدارة هذا التعقيد.

العمل عبر العديد من القطاعات الجغرافية له أيضًا تأثيراته السلبية على البنـوك. وكـان هذا أحد العوامل التي تبعد عن الأداء السلبي عن العديـد مـن العوامـل الأخـرى في القطـاع المصرفي. يتطلب العمل في الكثير البلدان من البنوك أن تتعامل مع أسواق رأس المال مختلفـة ومؤسسات ونظم تنظيمية وثقافات أعمال مختلفة وعملاء مختلفين ونهـج تسـويق وقنـوات توزيع.

يتطلب هذا النوع من تنوع الجنسيات إلى تخصيص العلامات التجارية والتكيف ونهـج للتسويق وقنوات توزيع ومنتجات وليس فقط توسيع حافظة المنتج ولكـن زيـادة التنـوع في العديد من الأبعاد الأخرى.

تلزم الاستراتيجيات المختلفة للأسـواق المختلفـة والتكـاليف المرتبطـة الأربـاح والمقايضـات وتخصيص موارد صنع القرار يزداد أكثر تعقيدًا. يُصبح الهيكـل التنظيمـي أكـثر تجزئـة وتـدير الشركة أكبر مجموعة متنوعة من النظم والعمليات مـن منصـات تكنولوجيـا المعلومـات لـكي تمتثل للإجراءات. بالإضافة إلى ذلك، ينمو تنوع سلوكيات المدير / الموظف أيضًا نتيجة لإدمـاج الشركة مجموعة متنوعة من الثقافات الوطنية. تحـاول إدارة المـوارد البشريـة المركزيـة الـذي يحاول أن توازن توحيد المعايير مع الاستجابة المحلية حيث تواجه تحديًا أكثر تعقيدا.

تشير دراستنا إلى أن معظـم البنـوك غـير قـادرة عـلى التعامـل مـع هـذه الأشـكال مـن التعقيد. ويدل هذا على أن الأولوية للشركات تكمـن في الحصـول عـلى معرفـة واسـعة لعـدد قليل من الأسواق الجغرافية بـدلا مـن توسـيع العمليـات عـبر الكثـير مـن المنـاطق جغرافيـة المختلفة، تنفرد كل منطقة باحتياجات العملاء المختلفة، والمنافسين، والبيئات التنظيمية. بدلًا من ذلك، تحتاج البنوك لتصبح قادرة بشكل أفضل بكثير في إدارة التنـوع الجغـرافي عـما هـي عليه في الوقت الحاضر.

ربما من المستغرب، وجود مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات عبر أجزاء السوق المختلفة والتي لم يكن لها تأثير سلبي قوي على أداء البنوك. وبعبارة أخرى، يبدو أن وجود فوائد لمجموعة واسعة من المنتجات والخدمات، مع العلامات التجارية ومنصات المكتب الخلفية المشتركة، ويبدو أنها تفوق التكاليف لتعقيد إضافي. يشير هذا إلى أن قدرة البنوك على البيع المشترك للمنتجات والخدمات وتلبية احتياجات شرائح متعددة من العملاء يساوي على الأقل تكاليف التعقيد الإضافي الذي يتسبب فيه.

مرة أخرى، من المدهش (خصوصا، لأن هذا يتناقض مع النتائج في القطاعات الأخرى) نجد أن الشركات ذات مستوى الأداء المرتفع في هذه الصناعة هي الشركات التي بدأت في نشاط الاندماج والاستحواذ. عمومًا، ترتبط المستويات العالية من الاندماج والاستحواذ مع الأداء الضعيف. لذلك تشير هذه النتيجة إلى أن الشركات التي تعمل القطاع المصرفي قادرة على دمج عمليات الاستحواذ بشكل أكثر فعالية من الشركات العاملة في الصناعات الأخرى. من المهم أيضًا أن نلاحظ أن جميع عمليات الاندماج والشراء في هذه الصناعة لم يكن لها نتائج ناجحة. وعليه نجد أن استحواذ RBS على شركة تشارتر وأن وشركة ABM Amro ساعد على توسيع الهيكل التنظيمي للشركة عالميًا مع عدد كبير من الشركات التابعة والمكاتب الفرعية عبر مجموعة واسعة من المواقع الخارجية.

يضيف هذا تكاليف التنسيق ومستويات التعقيد للتشغيل في بيئات مؤسساتية مختلفة وخلال مجموعة متنوعة من ثقافات قطاعات الأعمال.

يرصد المسح الخاص بمستويات التعقيد ردود 600 مدير تنفيذى في 300 شركة أوروبية لأكثر من 5000 موظف (وهناك مسح إضافي يرصد أكثر من 1200 رد). سألنا الأشخاص الذين استجابوا من أجل ترتيب الأشكال المختلفة من التعقيد وفقًا لتأثير هذه على إنتاجيتهم. ويرد توزيع مفصل من المصادر الرئيسية للتعقيد عن البنوك في الجدول 2.1 أ. ويُحدد هذا الجدول أفضل 25 مصدر للتعقيد. ويمكن استخدام هذا الجدول من قبل هذه الشركات لتحديد أين ينبغي أن يُركزوا جهودهم للحد من التعقيد.



شكل *3.2* أ: القطاعات الصناعية مقارنة بالأنماط الستة لمستوى التعقيد المُكلف

#	مصادر التعقيد في المصارف الرائدة
1	التغيرات في الاستراتيجية الرئيسية
2	طرح منتجات جديدة
3	العملية السنوية لوضع الميزانية
4	عدد المتنافسين في السوق الخاص بك
5	الاستراتيجية الرئيسية نفسها
6	مستويات الإدارة / الهيكل التنظيمي
7	إضراب أداء الاقتصاد
8	عدد المبادرات الاستراتيجية المرجوة
9	عدد الابتكارات الصادرة في السوق الخاص بك
10	الضغوط على الإذعان الرئيسي
11	فهم ومتابعة الخطوط الإرشادية للعملية
12	التشغيل في أسواق متعددة
13	الانتقال إلى قطاع صناعي جديد
14	كيف تُقدم المنتجات/ الخدمات للعميل
15	إصدار القرارات العامة الخاصة بالإنفاق
16	تحديات العولمة والتوسع العالمي
17	تغيرات في سلوك المستهلك
18	تغير التكنولوجيا داخل السوق
19	قياس ورصد مؤشرات الأداء / بطاقات تحديد الأهداف
20	عدد العملاء
21	إصدار منتج / خدمة جديدة
22	إدارة حساب العميل
23	التعليمات / الخطوط الإرشادية للمنتج / الخدمة
24	التغيرات في السياسة البيئية
25	تفاعل العميل مع الشركة

جدول *1.2*أ: أعلى خمس وعشرون مصدر ذو تصنيفات مرتفعة لمستوى التعقيد في البنوك

أشكال التعقيد الداخلي هي أكثر ضررًا من الرقابة التنظيمية

تشير نتائج المسح أن القطاع المصرفي أصبح منطويًا على ذاته نسبيًا ويكافح للتعامل مع مستوى التغيير الخارجي بسبب التعقيد المتأصل في استراتيجياته تصميمات منظماته وتصميمات العمليات. وغالبا ما يُصنف الإشراف التنظيمي كمحرك رئيسي للتعقيد في القطاع المصرفي؛ ومع ذلك، تشير البيانات المتوفرة لدينا إلى أن هذا قد يكون عذر بدلًا من أن يكون مبرراً للتعقيد. على الرغم من أن البيئة التنظيمية والتنافسية للبنوك تزيد من التعقيد في النظام المصرفي، نجد أن أشكال من التعقيد الداخلي لها تأثير أكبر على مستوى التعقيد شاملة وأداء البنوك المناظرة.

التعقيد الاستراتيجي هو مشكلة رئيسية

كما هو الحال في صناعة المستحضرات الصيدلانية، يبدو أن القطاع المصرفي يعاني بشكل كبير من التعقيدات التي تنجم عن عدم وضوح في الاستراتيجية الأساسية التي تتبعها، بالإضافة إلى مجموعة واسعة من المبادرات الاستراتيجية التي يحاول المسؤولين التنفيذيين تنفيذها. تزيد التغييرات في استراتيجية من تفاقم هذه المشاكل.

يظهر التعقيد التنظيمي كعامل رئيس من قبل المديرين

التعقيد التنظيمي هو سادس أعلى مقوم من مقومات التعقيد التي حددها المسؤولون التنفيذيون، وكان يُشكل عدد من طبقات الإدارة والتعقيد الشامل للهيكل التنظيمي. كان صنع القرار بشكل عام يُعتبر مصدر كبير من مصادر التعقيد الضارة. وهذا أمر مهم نظرًا لزيادة العلاوة التي سيتم وضعها على صنع القرار الفعال وذلك مع نمو المنافسة في القطاع المصرفي.

التفاعلات مع العملاء

يحتل التفاعل مع العملاء مرتبة عالية في عوامل التعقيد المحددة في دراستنا الاستقصائية. مع تغيير خيارات العملاء والسلوكيات، مع ظهور تطور التكنولوجيات المصرفية ومجموعة متنوعة متزايدة من القنوات للعميل (اون لاين، الهاتف لجوال، البطاقات الذكية، الخ) ستكون الشركات هى الوحيدة القادرة على التكيف مع عملائها من خلال عرض المزيد من الخيارات لتحقق مزايا كبرى. والمنافسة العالمية بين البنوك يحصل على اكثر

صرامة. أما الشركات القادرة على تقديم عروض أبسط وتفاعلات أسهل مع العملاء، يجدون أنفسهم يحققون ميزة تنافسية على أقرانهم من الشركات الأخرى.

تعقيد العملية

كان القطاع المصرفي متعطش، وكان ناجح على نطاق واسع في العديد من العمليات الرئيسية الصناعة المصرفية. على الرغم من هذا،ما زال تعقيد العملية له تأثير كبير على القطاع المصرفي مع العمليات الأساسية والمبادئ التوجيهية التالية التي تعمل كمقومات رئيسية للتعقيد بشكل عام. في تجربتنا، وذلك لأن الاتكاء هو أداة أقل فعالية عندما تُطبق على العمليات القائمة على المعرفة (انظر الفصل 6 للحصول على شرح أوفى). لن يكون الاتكاء الأداة المناسبة لتبسيط أنواع العمليات المصرفية التي تتميز بمستويات عالية من التفاعل بين الإنسان، المهارات البشرية، والخبرة.

3- تظهر البنوك غير مجهزة للتعامل مع الزيادات المستقبلية في التعقيد

كما رأينا، فإن غالبية البنوك هي إما قريبة جدا من نقطة اللاعودة أو بالفعل تخطت نقطة اللاعودة. هذا لاسيما فيما لأن هناك العديد من التغييرات القادمة في الصناعة المصرفية من شأنها أن تضيف إلى حد كبير لمستوى التعقيد في هذه الصناعة. استنادا إلى النتائج التي توصل إليها مؤشر GSI لعام 2011، نحن نعتقد أن البنوك ستكون قادرة على التعامل بنجاح مع مقومات التعقيد المستقبلية ما لم يحدوا بشكل كبير من مستويات التعقيد العامة. وبعبارة أخرى، في رأينا، لم يكن لدى القطاع المصرفي القدرة على التحرك المطلوبة للرد على الاضطرابات في المستقبل.

الرقابة مُتاحة للتنظيمات الكبرى

مع استمرار الحكومات في السعي إلى اتخاذ تدابير من شأنها منع انهيار آخر في النظام المالي العالمي، سوف تستمر الرقابة التنظيمية في الازدياد فوق المستويات الأخيرة الموجودة عندما أجرينا الدراسة من خلال مؤشر GSI. على الرغم من أنه ليس من الواضح بعد كيف يمكن للحكومات تنفيذ الإصلاح المصرفي، من الواضح أن جدول الأعمال الذي حدده مؤتمر مجموعة الـ G20ولجنة بازل ستكون لها عواقب بعيدة المدى، وسوف يغير هذا الطريقة التي تمارس بها البنوك العالمية نشاطها التجاري بشكل دائم.

السيولة الكبرى

كان للأثر الكبير لمجموعة بازل الثالثة على البنوك هو جعلها تحتاج إلى زيادة لمتطلبات رأس المال والسيولة لديها، والتي سوف تؤثر على الربحية في الشركات. في المقابل، فإن الحاجة إلى الرصد بدقة لمستويات السيولة سوف تضع ضغوطًا إضافية على النظم والعمليات داخل البنوك. تبين شركة المحاسبة ارنست ويونج أن نتيجة لجنة بازل الثالثة يمكن أن تكون قوة دفع لإعادة تقييم الهوية القانونية للهياكل التنظيمية والأنشطة المشتركة بين الكيانات. أي قرارات تُعقد هذه الكيانات والهياكل والعمليات المكونة لها سوف تكون صعبة، ولكن ربما تكون ضرورية للحد من التعقيد العام للعمليات المصرفية.

إدارة المخاطر المتزايدة

على ظاهرها، إدارة المخاطر بشكل أفضل ليست في الحقيقة من مقومات التعقيد، وأنه لشيء يقول عنه معظم الناس أنه ضرورة مطلقة بالنسبة للبنوك العالمية. ومع ذلك، يُظهر بحثنا أن إدارة المخاطر المفرطة، أو الإفراط في العناية الواجبة وعمليات الامتثال، يمكن أن يستهلك الشركات والأشخاص الذين يعملون داخلها. ليس فقط أنها لا تقود خفة الحركة - حيث يتلكأ الناس أو يستكشفوا كل الاحتمالات حتى لأتفه القرارات - كما أنه في كثير من الأحيان يؤدي إلى تجنب المخاطر، وهو ما يعني أن القرارات ليست متأخرة فحسب، بل لا يجوز أبدا أن تتخذ القرارات على الإطلاق.

4- ما يمكن للخبراء المصرفين أن يفعلوا للحد من التعقيد؟

تقليل التعقيد الجغرافي

ربما من الصعب للغاية بالنسبة للبنوك الكبرى أن تقلل من عدد فروعها في البلدان التي تعمل فيها، ومع ذلك، فإن مراجعة محافظهم الجغرافية للتركيز على بلدان أقل هو أمر منصوح به بالنسبة لغالبية البنوك العالمية. حيث لم يكن هذا ممكنا، فمن الضروري للغاية بالنسبة للبنوك متعددة الجنسيات مراجعة هياكلها التنظيمية، ومعالجة معاييرها العالمية / مقابل التوازن المحلى. هذا لا يعني بالضرورة أن هياكل صنع القرار للقيادة والسيطرة من أعلى إلى أسفل ذات مركزية ملائمة. مما يعني أن هناك حاجة إلى إعادة الهيكلة.

زيادة التركيز الخارجي

قلل التركيز العلني على التنظيم الداخلي والعملية وهيكل صنع القرار، من خفة الحركة والقدرة التنافسية للكثير من البنوك. تحتاج البنوك إلى إعادة تركيز طاقاتها على العوامل الخارجية مثل تغيير احتياجات العملاء والمنافسين والتقنيات المتغير. ينبغي أن تهتم البنوك بإزالة الطبقات لوضع القادة أقرب إلى العملاء وتركيز أدوار الأفراد والمسؤوليات والتأكيد على التركيز على العملاء الخارجيين. كما ينبغي عليهم أن يبدوا عملية التطوير الخارجي وتنمية ثقافة مواجه العملاء وتشجيع الجميع ليكونوا أكثر انسجامًا مع الأسواق والاحتياجات واهتمامات العملاء.

تقليل التعقيد التنظيمي

هناك ضرورة لإصدار تقرير عن التصميم التنظيمي للبنك لتمكين التركيز الخارجي الذي ناقشناها بأعلى. يستعرض الفصل 4 توجيهات واضحة في هذا الشأن، ولكن باختصار، ونحن نعتقد أن إزالة الطبقات وتحسين التوسع في السيطرة يساعد على الحد من تعقيد المصفوفة وينقل التحكم لمديرين محليين أو مديرين خدمة العملاء. كما أن التُبسيط من عملية صنع القرار سيكون مطلوب لتحقيق مستوى جديد من التنظيم البسيط المطلوبة في القطاع المصرفي. وبدون هذه التغييرات، فإن البنوك لا تملك المرونة التي يحتاجون إليها للتكيف مع المستقبل.

زيادة التركيز الاستراتيجي والاتصالات

ومن الواضح أيضا أن عدم وضوح الاستراتيجية يضر أداء البنوك. وينتج هذا من كونه غير واضح بشأن ماهية الاستراتيجية الأساسية، التي تنتقل من بين محاولة القيام بالكثير من الأشياء، وبين التغير المستمر في الاستراتيجية. يساعد التطوير والاتصالات وتنفيذ استراتيجية بسيطة ومتسقة، المديرين الموهوبين في القطاع المصرفي على تحديد وتحقيق فرص النمو النادر جدا الذي لا يزال موجود.

تبسيط العمليات القائمة على المعرفة

تم بالفعل تحويل العديد من المعاملات المصرفية القائمة على نظم معالجة باستخدام سياسة الاتكاء. وينبغي تركيز الاهتمام الآن على أكثر العمليات المصرفية القائمة على المعرفة، والتي يمكن لأن تُبسط باستخدام الخطوات الموضحة في الفصل 6 .

5- الخاتمة

بعد مرور ثلاث سنوات من الأزمة المالية العالمية، ومع ظهور ضـغوط تسـهيل الائـتمان والسيولة، ظلت البنوك الكبرى معقدة للغاية وكانت تتعـثر بوضـوح لايجـاد سـبل للحـد مـن مستويات التعقيد بشكل عام.

سيتميز مستقبل هذه الصناعة عن طريق الاتجاهات مثل: القضاء على أسـعار الفائـدة؛ أكثر (و أكثر (قابل للتغيير) التنظيم وتبـاين معـدل النمـو بـين البلـدان المتقدمـة والناشـئة(و الأسـواق الناميـة)، نسـبة السـكان التـي تشـيخ والمجموعـة المتزايـدة مـن القنـوات للعمـلاء والمجموعة المتنوعة المتزايدة من تفضيلات العملاء.

لكي تزدهر البنوك أو تظل على قيد الحياة، يجب أن تُصبح البنـوك الكـبرى أكـثر تركيـزًا خارجيًا ويجب تبسيط عملياتهـا والهياكـل التنظيميـة والعمليـات والاسـتراتيجيات مـن أجـل تحسين أدائها.

ملحــق 3

مستوى التعقيد المُكلف في قطاع التأمين



من بين 200 شركة في مؤشر البساطة العالمي (GSI) يظهر لدينا 19 شركات في قطاع التأمين.

تواجه شركات التأمين حاليًا مجموعة من التهديدات والفرص الجديدة في بيئـة تنافسـية خارجية تشمل: تزايد عدم الاستقرار الاقتصادي وتمايز السوق والحاجـة إلى تخصـيص منـاهج إدارة علاقات العملاء والأسواق الناشئة والمنافسـين الجـدد بمـا في ذلـك أولئـك المنافسـين مـن الاقتصادات الناشئة ومجموعة من التقنيات الجديدة لإدارة وتقديم منتجات وخدمات.

بالنسبة للمتعثرين في دراستنا، تضيف هذه التحديات إلى مستوى عال من التعقيد جاء بالفعل من خلال عملية الانـدماج والاسـتحواذ وانتشـار مخططـات المنتجـات. وقـد كشـفت الأزمة المالية عددًا من نقاط الضعف في شركات التأمين ومنها التأمين على الحياة وعـلى وجـه الخصوص التأمين الذي ظهر في فترة ما بعد الأزمة للمتطلبات واللوائح المقيدة الشفافة لـرأس المال. وأدى ظهور القيود الجديدة عـلى إدارة قنـوات التوزيـع، إلى ظهـور الأثـر عـلى الأجـور والعقود التي سترفع التكاليف وتفرض تبسيط هذه القنوات من الترتيبات.

سيؤدى التنوع المتزايد من المتطلبات التنظيمية، والكثير منه مصمم لمنع أزمـة ماليـة في المستقبل وحـده، إلى زيـادة الضـغوط عـلى شركـات التـأمين لتبسـيط العمليـات ومنهـا تلـك حافظات المنتجات. تميل الإصلاحات التنظيميـة الإضـافية إلى إبـراز تعقيـد إضـافي في التنظـيم الداخلي لشركات التأمين مما يحد مـن مـن الأربـاح الضـارة. لـذلك، أثنـاء بنـاء هـذه الموجـة الجديدة من التشريعات، من المهم لشركات التأمين النظر في مستويات التعقيد داخـل شركـاتهم، وحيثما أمكن أن يلقوا نظرة من أجل إزالة التعقيد غير الضروري والمُـدمر للتعقيـد. سيضـمن هذا أن شركات التأمين ستنتقل إلى وضع جيد لإدارة آثار هذه التغييرات التنظيمية.

تعقيد صناعة التأمين: ملخص النتائج الرئيسية لدينا

يمكن تقسيم صناعة التأمين إلى ثلاث مجموعات متميزة جدا من الشركات:

- الشركـات المحليـة صـاحبة الأداء البطـيء: وهـى الشركـات التـي تعمـل بشـكل متنـاه في البساطة ويميل هذا إلى التأثير في منطقة جغرافية واحدة ويقدم مجموعة محـدودة مـن المنتجات والخدمات.
- الشركات الإقليمية صاحب الأداء المرتفع: هي الشركات التي تميل أيضًا للعمـل في منطقـة جغرافيـة واحـدة، ولكـن امتـد ليكـون لهـا أكـبر، ولكنهـا لا تـزال مُركـزة عـلى مجموعـة

من المنتجات والخدمات. تميل هذه الشركات لتكون صاحبة أعلى أداء في هذه الصناعة.

- الشركات المتعثرة العالمية: هي الشركات التي تعمل في أسواق متعددة النطاقات الجغرافية، فضلا عن طرح منتجات وخدمات متعددة. يتسبب هذا في مستويات عالية من التعقيد المكلف، والذي يُتسبب لهم في أداء أقل من المتوسط. كما يؤدى الحد من التعقيد الضار إلى تخفيض الأرباح السنوية بنسبة تتراوح بين 10 في المائة وبين 40 في المائة في هذه المجموعة الفرعية في شركات التأمين.

للتعقيد الجغرافي تأثير سلبي على الأداء الذي يصاحب التنوع الجغرافي الواسع في الأسواق والمؤسسات والثقافات والبيئات التنظيمية مما يعكس هذا التأثير السلبي على الربحية. تعقيد المنتج / الخدمة لديه أيضا تأثير سلبي

تميل غالبية الشركات ذات الأداء المرتفع ضمن هذه الصناعة، إلى طرح منتج أو خدمة كبيرة تشكل الجزء الأكبر من إيراداتها وتسمى (محفظة مركزة) وذلك مع منتجات أو خدمات أخرى تكميلية تنتج إيرادات لحصص أصغر. تصميم المنتجات معقد جدا داخل قطاع التأمين.

تُعد نظم تكنولوجيا المعلومات والقضايا الاستراتيجية هي المصادر الرئيسية من التعقيد كما هو الحال مع معظم الصناعات التي يوجد فيها الاعتماد الكبير على أنظمة تقنية المعلومات المعقدة، وهذا شكل من أشكال التعقيد له تأثير كبير على الإنتاجية في صناعة التأمين.

يحتاج تعقيد الاستراتيجية إلى التقليص أيضًا في شركات التأمين الكبيرة عمومًا.

1- كيف يتم تصنيف أكبر شركات الخدمات المالية في العالم في مؤشر GSI؟

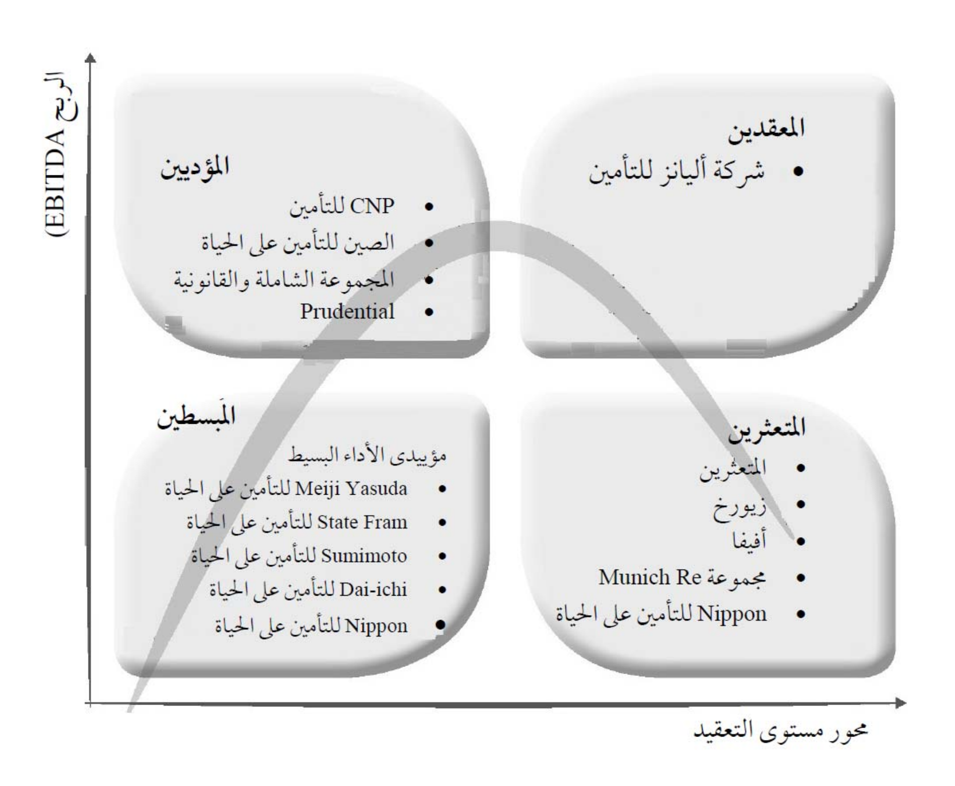
تحديد كل من شركات التأمين الـ 19 في مصفوفة GSI يظهر استقطاب مثير للاهتمام بين عمالقة التأمين المحليين وعمالقة التأمين المتنوع على الصعيد العالمي(انظر الشكل أ3.1)

الشركات المحلية ذات العمليات البسيطة

هي أول الشركات ذات مستوى التعقيد المنخفضة ومستوى الأداء المنخفض أيضًا. تتكون هذه المجموعة من شركة نيبون للتأمين على الحياة وشركة سوميتومو للتأمين على الحياة وشركة داى إشي للتأمين على الحياة وشركة ميجي ياسودا للتأمين على الحياة وشركات

ستيت فارم للتأمين. تعمل هذه الشركات على التوسع داخل بلد واحد وتقديم منتج واحـد أو تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات المحدودة جدًا (غالبيتهم من الشركات اليابانية للتـأمين على الحياة.

تحديد شركات التأمين على مصفوفة GSI يوضح ثلاث مجموعات مميزة.



شكل 1.3أ: *19* شركة تأمين على محور مستوى التعقيد والأداء

الشركات ذات الأداء الإقليمي

المجموعة الثانية من الشركات هي أعلى قليلًا في مستوى التعقيد من تلك الشركات التي تتبع مجموعة الشركات صاحبة الأداء المحلي البسيط. وتشـمل هـذه المجموعـة شركـة الصـين للتأمين على الحيـاة، وشركـة Predential، للشـئون العامـة والقانونيـة وشركـةCNP للتـأمين. تحتـل هـذه الشركـات أعـلى أداء في هـذه الصـناعة. وتميـل إلى أن تكـون غالبيـة عملياتهـا

ضمن منطقة جغرافية واحدة وتحد من التعرض للتغيرات التنظيمية الخاصة بهم وتزيد من معلوماتهم الاستثمارية في السوق. كما أنهم يميلوا أيضًا إلى تقديم عدد محدود نسبيًا من المنتجات والخدمات.

الشركات العالمية المتعثرة

ويتألف الفريق النهائي من تلك الشركات ذات مستوى التعقيد المرتفع وضعف الأداء. تستحوذ صناعة التأمين على نسبة عالية بشكل غير عادي من التعثر في الأداء. يُكلف التعقيد الزائد في هذه المجموعة من الشركات أي شيء ما بين 10 و40 في المائة من الأرباح السنوية. وتشمل هذه المجموعة شركة ايجون، وشركة AIG، وشركة أليانز، وشركة أكسا وشركة أفيفا، وشركة جنرالي SPA، وشركة ميتلايف وشركة ميونيخ ري وزوريخ. الغالبية العظمى من هذه الشركات لديها مستوى أداء أقل من المتوسط فقط شركة أليانز ليس لديها سوى أداء فوق المتوسط في قطاع التأمين. تميل هذه الشركات إلى التنوع سواء في محفظة منتجاتها أو انتشارها الجغرافي. يفوق هذا التعقيد الإضافي مكافآت الأداء.

2- ما مصادر التعقيد الأكثر ضررًا لشركات التأمين؟

كما هو الحال مع القطاع المصرفي الذي يعمل في العديد من مناطق جغرافية له أيضًا تأثير سلبي على شركات التأمين بشكل عام خاصة مع إلغاء فوائد التنويع بسبب التعقيد المفرط. تعمل هذه في بلدان تتطلب فيها شركات التأمين التعامل مع تعقيدات خارجية تشبه الأنظمة التنظيمية المختلفة وأنواع العملاء المختلفين والمنافسين المحليين المختلفين وكثير منهم لديهم نماذج أعمال أبسط من ذلك بكثير.

تشير دراستنا إلى أن شركات التأمين ليست جيدة بما فيه الكفاية في إدارة هذه الأشكال الخارجية من التعقيد. يدل هذا على أن الأولوية ينبغي أن تكون للشركات في الحصول على معرفة واسعة عن عدد من الأسواق الجغرافية والمناطق التي بها عملاء ذوى احتياجات مختلفة والمنافسين والبيئات التنظيمية. بدلا من ذلك، تحتاج شركات التأمين إلى أن تصبح أفضل بكثير في إدارة التنوع الجغرافي عما هي في الوقت الحاضر.

النتيجة المهمة الثانية في مؤشر GSI هي أن تنوع المنتج / الخدمة يضر الأداء العام

للشركات العالمية في هذا السوق. تميل غالبية الشركات عالية الأداء داخل هذه الصناعة إلى طرح منتج واحد أو خدمات تزيد من الإيرادات الرئيسية للأسهم الصغيرة. تملك شركات التأمين العالية حافظة منتجات / خدمات، ولكنها لأنها متوسعة جدًا. وهنا يظهر التأثير السلبي على الأداء العام بسبب وجود المزيد من المنتجات / الخدمات.

أظهر بحث منفصل أجراه خبراء العلامات التجارية سيجل + جيل أن العملاء يتفهموا أن العلامات التجارية في قطاع التأمين العام والصحي أكثر تعقيدًا من غيرها من الصناعات. لذلك هناك حاجة واضحة للحد من تعقيد المنتج / الخدمة الشاملة، التي من شأنها تحسين رضاء العملاء ومنتجات التأمين.

رصد المسح الذي أجريناه عن مستويات التعقيد ردود 600 مديرين تنفيذي في 300 شركة أوروبية لأكثر من 5000 موظف (و قمنا بتوسيع المسح منذ ذلك الوقت لنرصد أكثر من 1200 رد). طرحنا أسئلة على المديرين لنصنف أشكال مختلفة من التعقيد وفقًا لتأثير هذه المستويات إنتاجيتهم.

عندما قمنا بتفنيد هذه المصادر الداخلية من التعقيد، وجدنا اختلافات واضحة في الصناعة. ويبين الشكل أ3.2 الأهمية النسبية لهذه الأنواع المختلفة من التعقيد وتأثيرها على المستجيبين للمسح في قطاعات صناعية مختلفة.

وهناك تفنيد أكثر تفصيلًا لمصادر التعقيد في شركات التأمين كما في الجدول أ3.1 والذي يبين أعظم 25 من مقومات التعقيد. تم ترتيب هذه المقومات وفقًا للأهمية، وهذه هي مصادر التعقيد التي لها أكبر الأثر على الإنتاجية، وفقًا لاستطلاع الرأي المجيبون الذين يعملون في هذا القطاع.

المعلومات الواردة في جدول أ3.1 يمكن استخدامها من قبل شركات التأمين لمعرفة أن يركزوا جهودهم للحد من تعقيدها.

يمكننا تحليل هذه المجموعات ذات الصلة كمصادر للتعقيد وهذا يؤثر بشدة على الإنتاجية والأداء للمديرين والعاملين في شركات التأمين.

التعقيد المتعلقة بالتكنولوجيا

تعتمد صناعة التأمين بشكل كبير على أنظمة تقنية المعلومات في عملياتها اليومية. يتضح من نتائج المسح أن الصناعة تتعثر مع مستويات من التعقيد المدفوع من أنظمة تكنولوجيا المعلومات. أفاد المستجيبون أن إدخال نظام تكنولوجيا المعلومات الرئيسية وتغيير البرامج المتخصصة للإدارات كانت أكبر ثلاثة مصادر من التعقيد في حياتهم العملية. يعد هذا الاستنتاج مدهش مما يوحي بأن هناك فرص كبيرة للحد من التعقيد في صناعة التأمين من خلال ترشيد وتبسيط أنظمة تكنولوجيا المعلومات.

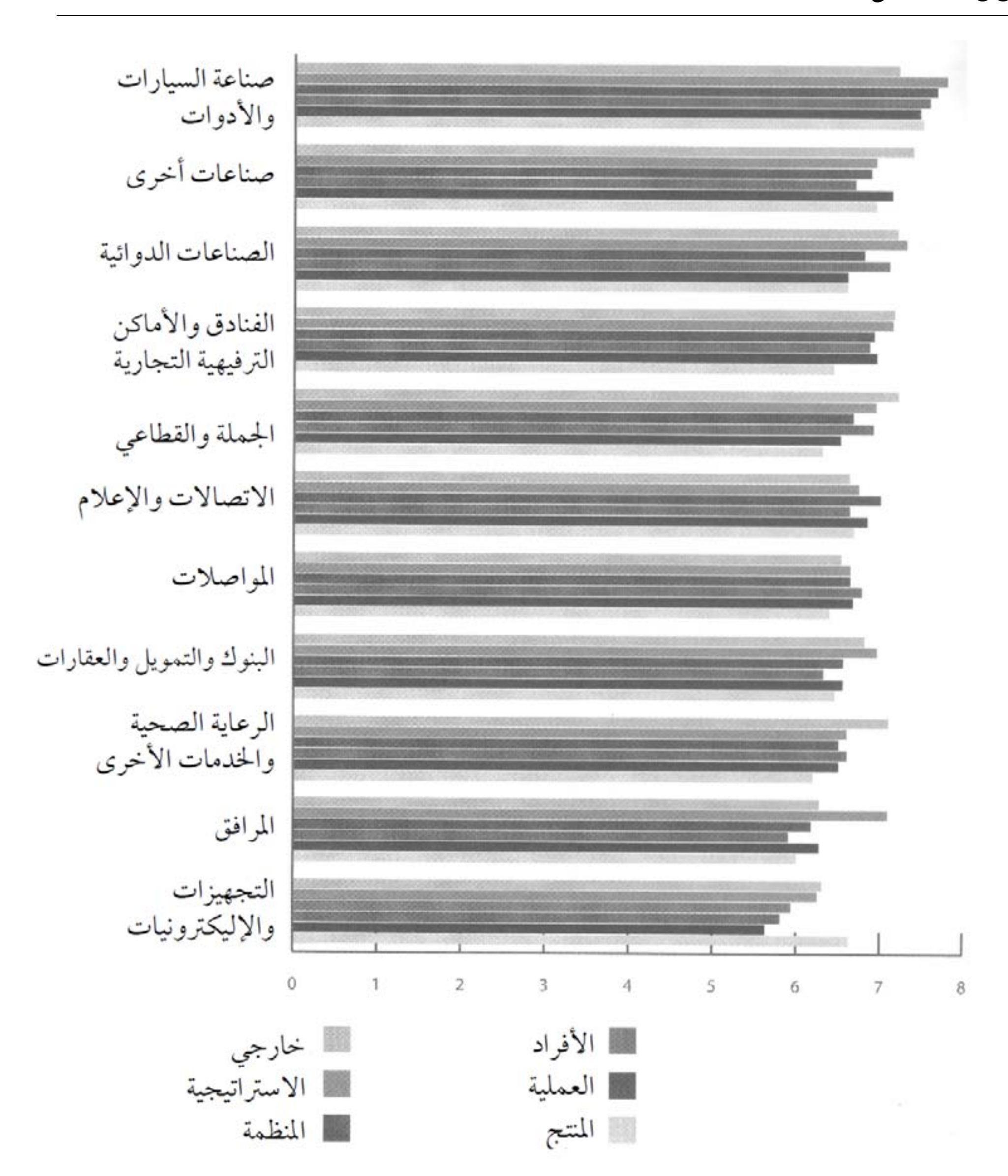
نظم تكنولوجيا المعلومات و(الحافظة الموروثة) هم جزء رئيس من المشكلة لبعض الشركات إلى جانب صعوبات في التعامل مع أنظمة متعددة لا تتواصل مع بعضها البعض وتراكمت من خلال عمليات الاستحواذ. تضيف هذه التعقيدات إلى سياسات تكاليف إدارة البنية التحتية والتي يمكن أن تزيد بنسبة 35 - 40 في المائة خلال فترة عمر هذه السياسة.

التعقيد التنظيمي

الامتثال للنظام هو أيضا مصدرًا رئيسيا من التعقيد لشركات التأمين، مما يعني أن زيادة الرقابة والقيود الإضافية جعلت الصناعة أكثر تعقيدا.

التعقيد الإستراتيجي هو أيضًا محور اهتمام

على غرار قطاع الصناعات الصيدلانية وقطاع الصناعة المصرفية (انظر ملحق 1 و2)، يبدو أن شركات التأمين تعانى من بشدة من التعقيدات الناشئة عن التغيرات المستمرة في الاستراتيجية.



شكل بياني 2.3 أ: قطاعات الصناعة مقارنة بستة أنماط من مستويات التعقيد المُكلفة

#	مصادر التعقيد لشركات التأمين الرائدة
1	عرض أنظمة تكنولوجيا المعلومات الكبرى
2	تغير برامج الإدارات
3	أنظمة وبرمجيات تكنولوجيا المعلومات المتخصصة
4	قياس ورصد مؤشرات الأداء الرئيسية وبطاقة رصد الأهداف
5	ضغوط الإذعان التنظيمي
6	عدد أنظمة تكنولوجيا المعلومات
7	تغيير استراتيجية الأعمال
8	تغيير الخدمات / المنتجات الموجودة
9	تشغيل المشروعات الكبرى
10	اضطراب الأداء الاقتصادي
11	استخدام الانترنت والتكنولوجيات الرقمية الأخرى
12	تشغيل الأسواق المتعددة
13	الوقت المُخصص لقراءة البريد الإليكتروني
14	محتويات سياسة الاجتماعات
15	استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات
16	تغيير البيئة التنظيمية
17	عدد المبادرات الاستراتيجية المرجوة
18	العملية السنوية لوضع الميزانية
19	مستويات الإدارة / الهيكل التنظيمي
20	عدد وتنوع الأدوار المتخصصة
21	عدد المنافسين
22	تحديات العولمة والتوسع العالمي
23	إصدار منتجات / سياسات جديدة
24	إطلاق منتجات / سياسات جديدة
25	توضيح الأدوار والمسئوليات

جدول *1.3*أ: *25* مصدر متصدرين لمستوى التعقيد في قطاع التأمين

3- كيف ينبغي على شركات التأمين الرائدة أن تستجيب تحديات التعقيد؟

نصائح للمتعثرين

بالنسبة لهذه الشركات، ينبغي أن يحتل الحد من التعقيـد الأولويـة الكـبرى. لمسـتويات التعقيد تأثير كبير على الأرباح وسرعة التحرك وبهـذا تجعـل مـن الصـعب الاسـتجابة للسـوق والتغيرات التنظيمية.

- ترشيد حافظة المنتجات/ الخدمات: يقدم الفصل 7 بعض النصائح البسيطة حـول كيفيـة ترشيد شركات التأمين الصف الطويل من المنتجات والخدمات ذات الأداء الضعيف.
- مراجعة الأولويات الجغرافية: بالرغم من أن بعض الأسواق قد تبدو متطرفة نظـرًا للتكلفـة العالية من التعقيد والحاجة الواضحة لمراجعة الأولويات الجغرافية. وحيث أنه ليس مـن العملي الخروج للسوق لترشيد محفظة المنتج / الخدمة ذات الوضع الحرج. سيضمن هذا على الأقل أن التعقيد الجغرافي لن يزيد التعقيد في المنتج / الخدمة.
- ترشيد أنظمة تكنولوجيا المعلومات: هناك حاجة واضحة للحد من عدد أنظمة تكنولوجيا المعلومـات المختلفـة والتأكـد مـن أن كـل منصـة تكنولوجيـا معلومـات تظهـر بسـيطة للمديرين والموظفين في الاستخدام والدمج بشكل جيد مع أنظمـة تكنولوجيـا المعلومـات الأخرى. تجميع الحافظات في عـدد أقـل مـن المنصـات في حـين أن دمـج وتوحيـد البنيـة التحتية وتوحيد معايير المكتب الخلفي يجب أن يكون ذو أولوية.
- تبسيط تصميم المنتج: يمكن إجراء تحسينات هامة من خلال التصدي لتعقيـد الخـدمات ومن خلال الخبرة في مجال صناعة التأمين. أجرت العلامة التجاريـة سـيجل + جيـل بحثًـا وقد حدد هذا تصور العملاء للعلامة التجاريـة في قطاعـات التـأمين الصـحي والتـي هـي عمومًا أكثر تعقيدا مثل الصناعات الأخرى. ويوحي هذا بأن هنـاك مجـال كـبير لشركـات التأمين لتميز نفسها عن منافسيها من خلال الحد من تعقيد منتجاتها العملاء.
- تبسيط الاستراتيجية شاملة: هنـاك حاجـة واضـحة لهـذه الشركـات إلى وضـع إسـتراتيجية واضحة وثابتة وإستراتيجية أكثر فعالية للتواصل مع موظفيها.
- وأخيرًا، على المنظمة تطوير التصـميم بشـكل أبسـط لـدعم الاسـتراتيجية المـذكورة أعـلاه لتساعدها على تحسـين الأداء الكـلي. كـما أن وجـود غمـوض أقـل في الهيكـل التنظيمـي والعمليات يعني إدارة المخاطر وامتثال أكثر فعالية.

نصيحة للشركات صاحبة الأداء البسيط

ينبغي على هذه الشركات أن تنظر بعناية لإضافة خدمة جديدة لمحافظهم من الناحية المثالية داخل المنطقة الجغرافية الأساسية وذلك أثناء دراسة السوق والحد من التعقيد المدمر للقيمة الموجودة داخل منظماتهم. تحتل العديد من الشركات اليابانية في مجال التأمين مكانة الـ 200 شركة الأكثر حظًا داخل مؤشر GSI في دراستنا ولكنهم يعانون من انخفاض الأداء والانحصار في سوق ضعيفة. ينبغي على النمو في سوق الرئيسي الصيني وعبر آسيا أن يُمثل فرصة جيدة للشركات اليابانية لتمتد عبر المنطقة، على الرغم من أن وتيرة رفع القيود في المحلية الصينية هي مفتاح الوصول إلى هذه السوق.

نصيحة للمؤديين

تحتاج هذه الشركات إلى أن تبتعد عن إضافة التعقيد إلى نمط حياتهم أثناء تحديد والحد من مستوى التعقيد المُدمر للقيمة داخل شركاتهم. كما تحتاج هذه الشركات أن تكون على مستوى الوعي بأن التغيرات التنظيمية ربما تضيف التعقيد ولذا ينبغي عليهم الاستجابة لإضافة التغيرات على العمليات الداخلية والتفاعلات الخارجية ببساطة قدر الإمكان.

4- الخاتمة

بعد مرور أربعة سنوات من وقوع الأزمة المالية العالمية، أصبح نمط عمل شركات التأمين أكثر تعقيدًا وأصبحت تكافح كي تجد السبيل للحد من مستويات التعقيد برمتها.

تُصنف معظم شركات التأمين على أنها مكافحة للتعقيد وتشير إلى أن القيمة المُدمرة الناتجة عن مستويات التعقيد الضار تُدمر 10 - 40 بالمائة من أرباحهم السنوية. هناك حاجة لقيادة قوية للحد بقوة من مستوى التعقيد وتحسين حصة الأرباح.

مراجع ومصادر أخرى

أندرسون، ب (1999) نظرية التعقيد وعلم التنظيم، علم التنظيم، 10 (3)، 216-32 .

أشبى، ر (1956)، مدخل لعلم الانضباط. لندن ميثون.

أشبى، و. ر (1958) التنوع الضروري وآثاره على التحكم في أنظمة التعقيد، علم الانضباط، 1(2)، 83-99.

أشكيناز، ر (2007) الإدارة ذات الفكر البسيط: دليل تطبيقى لإزالة التعقيد من المنظمة، تقارير جامعة هارفرد للأعمال 85 (12)، 101-9.

أشكيناز، ر (2010) فعال ببساطة، كيف تحارب التعقيد في منظمتك وتقوم بأداء المهام. بوسطن، MA طباعة كلية إدارة الأعمال جامعة هارفرد.

أشكيناز/ ر (2011) المستوى ج للوظائف للجميع: الحد من مستوى التعقيد، HBR شبكة المدونات متاحة للإطلاع من خلال ttp://blogs.hbr.org/ashkenas/2011/02/the-c-level-job-for-everyone-r.html آخر ولوج للمدونه كان في سبتمبر 2011.

أشكيناز/ ر (2011) عند إدارة مستوى التعقيد، القليل يعنى الكثير، HBR شبكة المدونات متاحة للإطلاع من خلال http://blogs.hbr.org/ashkenas/2011/05/when-managing-complexity-less.html آخر ولوج للمدونة كان في سبتمبر 2011.

بويست. م وماك كيلفى. ب (2010) تكامل المناظير المعاصرة وما بعد المعاصرة في المنظمات. منظور علم رداسة مستويات التعقيد، تقرير أكاديمية الإدارة 33-415 ,35

بوزراث، ك.ك، وارسنج، د.ب، فلين، ب.ب وفلين، أ، ج (2009) تأثير الصحيفة الدورية على مستوى التعقيد لسلسلة التوريدات على أداء وحدات التصنيع 93-78(1),27

براون، س.ل وأيزنهارديت، ك.م (1997) فن التغيير المستمر: ربط نظرية التعقيد وسرعة النمو في المنظمات التي واجهة التغيير القاسي، النشرة الربع سنوية للعلوم الإدارية،34-42,1 .

براون، س.ل وأيزنهارديت، ك.م (1998) التنافس على الحافة: الاستراتيجية في شكل فوضى منظمة. بوسطن، MA طباعة كلية إدارة الأعمال جامعة هارفرد.

تشاندلر. أ.د (1962) الاستراتيجية والتنظيم: فصول في تاريخ المشروعات الصناعية. جامعة كامبريدج، MA، MIA Press.

تشايلد.ج. وورودريجو.س.ب (2011) كيف تنجذب المنظمات للتعقيد الخارج: منظور القرار السياسى، دراسات عن المنظمات، 32 (6) 8032- 4.

تشللرز. ج ورودريجو،س.ب (2011) هل التعقيد يدمر أرباح شركات الأدوية؟ Pharma Mag، مايو/يونيو 2011. متاحة للإطلاع من خلال www.pharma-mag.com.

كولينسون، س.ك وجاى، م. (2011) التعقيد يدمر الأرباح يحتاج المديرين التنفيذيين إلى البساطة في أعمالهم، تقرير الأعمال ألأوروبية لشهر نوفمبر وديسمبر 2011، 35-8.

ملحوظات

الفصل 1:

1- من كتاب البحث عن الحقيقة ومقالات أخرى لسارة تي ويكس وبارتلت اتش هايز (تحرير) Mit الناشر.

الفصل 3:

1- للتوضيح عندما نستخدم كلمة "قادة" لا نعني مجرد مجلس من 10 إلى 15 عضو بل نقصد فريق للقيادة (أقدم 10 إلى 20% من مديريك) ونعني أيضا المغيرين والمؤثرين الذين قد يكونوا أقل درجة ولكنهم مؤثرين للغاية. إن هؤلاء لهم أثر كبير على أشخاص في مؤسستك لأنهم مديريك /وفريق العمل ينظروا لهم بطبيعة الحال للتأكيد على الأفكار ومتابعة طريقهم دون طلب .

الفصل 7:

طبق الأصل.

ملحق 1:

1- معرفة بصفة كبيرة على أنها الشركات التي تتراوح مبيعاتها الأساسية ما بين 29002-800 في التصنيف الصناعي النموذجي SIC. رويش، فايزر، نوفارتيس وسانوفي افنتيس وباير وهي مصنفة SIC 2834 وبالتالي كثيرا ما تتمك مقارنتها بشكل مباشر.

2- (1) هذه الدراسة منفصلة عن تحليل GST المشار إليه فيما سبق وقد تم تحليل قطاعات صناعية مختلفة أخرى . (2) من أجل الإحصاءات قد دمجنا مجموعات فرعية من SIC مع شركات الأدوية وعلوم الحياة والكيمياويات المتنوعة PLDC (الممثلة في كلمة "فارما" في الجداول المتعلقة بذلك) تستخدم GSI مقاييس وبيانات ثانوية في حين أن التقرير يوضح أثر أنواع متنوعة من التعقيد كما أقرها مديرون وموظفون في 300 شركة.



إيمانويل جوبيلوت، صاحب الكتاب الأكثر مبيعًا "القائد المتواصل وتحول القيادة"

"كتاب ممتاز يتناول إحدى القضايا الكبرى التي تواجه كافة الشركات - مشكلة التعقيد. فهو يُقدم مفهوم بسيط وثاقب حول كيف من الممكن أن تبدو أية منظمة على مستواها من التعقيد، كما يطرح أفكارًا بشأن كيفية تبسيطها."

مايك جونسون، المدير التنفيذي لشركة CASTROL

"إن ذلك النهج الذي يوضحه هذا الكتاب من الممكن فهمه على نحو يسير واستخدامه باعتباره دليلا عمليًا لكيفية تقليل التعقيد في أية شركة."

كينك ايلدم ، المدير العالمي لبرامج تقليل التعقيد بشركة باير

"يصف هذا الكتاب كيفية خلق ثقافة بسيطة بطريقة واضحة للغاية وموجزة وبسيطة."

راجا الخطيب ،كبير مستشاري الرئيس التنفيذي، ومدير مجموعة الاتصالات الداخلية، فودافون.

"يمنحك تجربة قراءة ممتعة وجدير بالاهتمام ومشوق لابعد حد. فهذا الكتاب مخصص لأي شخص يتناول تحديات التعقيد في المنظمات الكبرى. فقد تناول الكتاب تلك القضايا مباشرة، واستخدم الأفكار الناتجة عن الأبحاث والخبرات العملية، كما أنه قدم نصائح عملية حول استراتيجية البساطة التي تُعد مقنعة ورائعة في الوقت ذاته."

مويرا كلارك، مدير مركز هينلي لإدارة شئون العملاء، بكلية HENLEY BUSINESS SCHOOL

ISBN 978-9-77722-017-0

9 789777 220170 >



8 أ شارع أحمد فخرى مدينة نصر – القاهرة . تليفاكس : 23490242- 23490419 (202)
elarabgroup@yahoo.com info@arabgroup.net.eg
www.arabgroup.net.eg